

FRANK BETTGER

DO FRACASSO AO SUCESSO EM VENDAS





DO FRACASSO AO SUCESSO EM VENDAS

DO FRACASSO AO SUCESSO EM VENDAS

FRANK BETTGER



Título original em inglês: *How I raised myself from failure to success in selling*
Copyright © 2012 by Snowball Publishing. Todos os direitos reservados.
Primeira edição original publicada em 1947.

Esta publicação contempla as regras do Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Editora-gestora: Sônia Midori Fujiyoshi
Produção editorial: Cláudia Lahr Tetzlaff
Tradução: Fernando Gomes do Nascimento
Revisão de tradução e revisão de prova: Depto. editorial da Editora Manole
Projeto gráfico e diagramação: Anna Yue
Imagem de abertura de parte: Pixochris – [Freepik.com](http://freepik.com)
Capa: Rubens Lima

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

B466d

Bettger, Frank

Do fracasso ao sucesso em vendas / Frank Bettger ; tradução Fernando Gomes do Nascimento. - 1. ed. - Barueri [SP] : Manole, 2018.

Tradução de: *How I raised myself from failure to success in selling*
ISBN 9788520456859

1. Vendas. 2. Sucesso nos negócios. I. Nascimento, Fernando Gomes do. II. Título.

18-49295

CDD: 658.85
CDU: 658.85

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária CRB-7/6439

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, por qualquer processo, sem a permissão expressa dos editores. É proibida a reprodução por xerox.

A Editora Manole é filiada à ABDR – Associação Brasileira de Direitos Reprográficos.

Edição brasileira – 2018

Direitos em língua portuguesa adquiridos pela:

Editora Manole Ltda.

Av. Ceci, 672 – Tamboré – 06460-120 – Barueri – SP – Brasil

Fone: (11) 4196-6000 | www.manole.com.br | info@manole.com.br

Para Hazel, minha esposa
cujo incentivo, orientação e inspiração
permeiam todas as páginas deste livro.

Sumário

[Anterosto](#)

[Folha de rosto](#)

[Página de direitos autorais](#)

[Dedicatória](#)

[Sumário](#)

[Prefácio de Dale Carnegie – O que penso sobre este livro](#)

[Prefácio do autor – Por que escrevi este livro](#)

Parte I

Estas ideias me salvaram do fracasso

[Capítulo 1 Como uma ideia multiplicou minha renda e minha felicidade](#)

[Capítulo 2 Esta ideia me fez voltar a vender depois de eu ter desistido](#)

[Capítulo 3 Uma coisa que fiz e que me ajudou a destruir o pior inimigo que já tive de enfrentar](#)

[Capítulo 4 A única maneira de conseguir me organizar](#)

[Resumo Parte I](#)

Parte II

A fórmula para o sucesso nas vendas

Capítulo 5 Como aprendi o segredo mais importante na arte de vender

Capítulo 6 Acertando no alvo

Capítulo 7 Uma venda de 250 mil dólares em quinze minutos

Capítulo 8 Análise dos princípios básicos aplicados para fazer essa venda

Capítulo 9 Como fazer perguntas aumentou a eficácia das minhas entrevistas de vendas

Capítulo 10 Como aprendi a descobrir a razão mais importante para alguém fazer uma compra

Capítulo 11 As duas palavras mais importantes em vendas somam apenas seis letras

Capítulo 12 Como descubro objeções ocultas

Capítulo 13 A arte esquecida que é mágica nas vendas

Resumo Parte II

Parte III

Seis maneiras de conquistar e manter a confiança dos outros

Capítulo 14 A maior lição que aprendi sobre como ganhar confiança

Capítulo 15 Uma lição valiosa que aprendi com um grande médico sobre criar confiança

Capítulo 16 A maneira mais rápida que descobri para ganhar confiança

Capítulo 17 Como ser dispensado!

Capítulo 18 Uma maneira infalível para conquistar a confiança de alguém

Capítulo 19 Como ter a melhor aparência possível

Resumo Parte III

Parte IV

Como fazer com que as pessoas queiram fazer negócios com você

Capítulo 20 Uma ideia que aprendi com Lincoln e que me ajudou a fazer amigos

Capítulo 21 Tornei-me realmente bem-vindo em todos os lugares nos quais agi desta maneira

Capítulo 22 Como aprendi a recordar nomes e rostos

Capítulo 23 A maior razão pela qual os vendedores perdem negócios

Capítulo 24 Esta entrevista me ensinou a superar meu medo de me aproximar de homens importantes

Resumo Parte IV

Parte V

Etapas importantes na venda

Capítulo 25 A venda antes da venda

Capítulo 26 O segredo de marcar visitas

Capítulo 27 Como aprendi a lidar com secretárias e telefonistas

Capítulo 28 Uma ideia que me ajudou a entrar nas grandes empresas

Capítulo 29 Como deixar o cliente ajudar você a fazer a venda

Capítulo 30 Como encontro novos clientes e faço dos antigos “promotores” entusiásticos

Capítulo 31 As sete regras que uso no fechamento de uma venda

Capítulo 32 Uma técnica de fechamento incrível que aprendi com um mestre das vendas

Resumo Parte V

Parte VI

Não tenha medo de fracassar

Capítulo 33 Não tenha medo de fracassar!

Capítulo 34 O segredo do sucesso de Benjamin Franklin e como ele me ajudou

Capítulo 35 Vamos conversar francamente

O que penso sobre este livro

Dale Carnegie

Conheço o autor deste livro, Frank Bettger, desde 1917. Ele progrediu com dificuldade, teve pouca educação formal e nunca terminou o ensino fundamental. Sua vida é uma excelente história norte-americana de sucesso.

Frank ainda era criança quando o pai morreu, deixando sua mãe com cinco filhos pequenos. Aos 11 anos, Frank tinha de se levantar às quatro e meia da manhã para vender jornais nas esquinas a fim de ajudar a mãe viúva, que lavava e costurava para fora para manter a família. Bettger me contou que não foram poucas as vezes em que seu jantar resumiu-se a mingau de fubá e leite desnatado.

Aos 14 anos, teve de deixar a escola e foi trabalhar como ajudante de reparos de caldeiras a vapor. Aos 18 anos, se tornou jogador de beisebol profissional e, durante dois anos, jogou na posição de terceira base para o St. Louis Cardinals. Então, um dia durante um jogo contra o Chicago Cubs, em Chicago, ele lesionou o braço e foi obrigado a abandonar o beisebol.

Frank voltou para a Filadélfia, sua cidade natal – e quando eu o conheci ele tinha 29 anos, vinha tentando vender seguros de vida e era um completo fracasso como vendedor. No entanto, durante os doze anos seguintes, Frank ganhou dinheiro suficiente para comprar uma propriedade rural de 70 mil dólares e poderia ter se aposentado aos 40. É verdade. Eu vi isso acontecer. Eu o vi se transformar de um completo fracassado em um dos vendedores mais bem-sucedidos e bem pagos dos Estados Unidos. Na verdade, há alguns anos eu o convenci a juntar-se a mim para contar sua história em uma série de cursos de uma semana que eu vinha ministrando sob o patrocínio da Câmara de Comércio Júnior dos Estados Unidos sobre “Treinamento de liderança, relações humanas e vendas”.

Frank Bettger ganhou o direito de falar e escrever sobre esse assunto, pois completou quase 40 mil telefonemas de vendas – o equivalente a cinco

chamadas por dia ao longo de mais de 25 anos.

Na minha opinião, o primeiro capítulo deste livro, “Como uma ideia multiplicou minha renda e minha felicidade”, é o discurso mais inspirador que já ouvi sobre o poder do entusiasmo. O entusiasmo fez com que Frank Bettger deixasse o mundo dos fracassados e ajudou a transformá-lo em um dos vendedores mais bem pagos dos Estados Unidos.

Vi Frank Bettger dar sua primeira e titubeante palestra, e já o vi entreter e inspirar multidões desde Portland, em Oregon, até Miami, na Flórida. Quando notei o incrível efeito que Frank exerce sobre as pessoas, pedi que escrevesse um livro, que relatasse *suas* experiências, técnicas e filosofia de vendas da mesma maneira que ele as transmitira para milhares de pessoas em todo o país em suas palestras.

Este é o livro mais útil e inspirador sobre vendas que já li –, um livro que ajudará todos os vendedores, quer vendam seguros ou sapatos, navios ou livros, muito tempo depois da morte de Frank Bettger.

Li atentamente todas as páginas deste livro. Posso recomendá-lo com entusiasmo. Alguns caminham 1 quilômetro para comprar um maço de cigarros. Pois bem, quando comecei minha carreira de vendedor, eu teria caminhado alegremente de Chicago até Nova York para obter uma cópia deste livro, se ele já tivesse sido publicado.

Por que escrevi este livro

Um dia, por acaso, peguei o mesmo trem em Nova York que Dale Carnegie. Dale estava a caminho de Memphis, no Tennessee, para fazer algumas palestras.

Dale me disse: “Frank, tenho dado uma série de cursos de uma semana, patrocinado pela Câmara de Comércio Júnior dos Estados Unidos; por que você não vem comigo e dá algumas palestras sobre vendas?”.

Pensei que ele estava brincando. “Dale”, eu disse, “você sabe que não terminei nem o ensino fundamental. Eu não poderia dar palestras sobre vendas.”

Dale respondeu: “Você só precisa contar ao público como deixou de ser um fracassado e obteve sucesso em vendas. Simplesmente conte o que *você* fez”.

Refleti um pouco e respondi: “Bem, acho que isso eu posso fazer”.

Em pouco tempo, Dale e eu estávamos dando palestras por todo o país. Conversamos com a mesma plateia quatro horas por noite durante cinco noites consecutivas. Dale falava por meia hora, e então eu falava por outra meia hora.

Mais tarde, Dale me perguntou: “Frank, por que você não escreve um livro? Muitos dos livros sobre vendas são escritos por pessoas que nunca venderam nada. Por que você não escreve um novo tipo de livro sobre vendas? Um livro que diga exatamente o que você fez – que diga como você se transformou de um vendedor fracassado em um bem-sucedido. Conte a história de sua própria vida. Coloque a palavra ‘eu’ em cada frase. Não dê sermões. Só conte a história de sua vida como vendedor”.

Quanto mais eu pensava no assunto, mais achava que uma coisa dessas soaria egoísta.

“Não quero fazer isso”, respondi.

Mas Dale passou uma tarde inteira comigo, insistindo que eu contasse minha própria história, assim como fizera nas minhas palestras.

Dale disse: “Em todas as cidades onde falamos em público, os membros da Câmara de Comércio Júnior perguntavam se Frank Bettger estava registrando

suas palestras em forma de livro. Você deve ter achado que aquele jovem em Salt Lake City estava brincando quando pagou 40 dólares adiantados pela primeira cópia do livro – mas não estava. Ele sabia que o livro renderia a ele muitas vezes aqueles 40 dólares...”

E assim, pouco tempo depois, comecei a escrever este livro.

Nestas páginas, tentei contar a história de minhas tolices e erros estúpidos e também o que fiz exatamente que, no final, permitiu que eu deixasse o mundo dos fracassados e dos desesperados. Ao mergulhar no campo das vendas, eu já tinha esgotado minha cota de erros. Eu não sabia mais sobre vendas do que um macaco. Meus oito anos no beisebol pareciam me tornar inadequado para qualquer coisa vagamente semelhante a vendas. Se houvesse uma aposta na Lloyds de Londres sobre mim, pagariam um prêmio de 1.000 por 1 apostando no meu fracasso. E minha confiança em mim mesmo não era muito maior que a do pessoal da Lloyds.

Espero que você me perdoe por usar o pronome pessoal “eu”. Se algo neste livro soar como se eu estivesse me vangloriando, não foi essa a minha intenção. Qualquer ostentação minha teve como objetivo enfatizar o que aconteceu comigo por causa dessas ideias – e o que elas farão com *qualquer pessoa* que venha a aplicá-las.

Tentei escrever o tipo de livro que queria comprar nos meus primórdios como vendedor. Aqui está o livro. Espero que gostem.

PARTE I

Estas ideias me salvaram do
fracasso

Como uma ideia multiplicou minha renda e minha felicidade

Pouco depois de ter iniciado minha carreira como jogador profissional de beisebol, levei um dos maiores choques da minha vida. Corria o ano de 1907. Eu estava jogando pela cidade de Johnstown, Pensilvânia, na Liga dos Três Estados. Eu era um sujeito jovem e ambicioso – queria chegar ao topo – e o que aconteceu? Fui despedido! Toda a minha vida poderia ter sido diferente se eu não tivesse ido conversar com meu técnico e perguntado *por que* eu tinha sido despedido. Na verdade, não teria o raro privilégio de escrever este livro se não tivesse feito essa pergunta a ele.

O técnico disse que havia me despedido porque eu era preguiçoso! Bem, essa era a última coisa que eu esperava que ele dissesse.

“Você se arrasta pelo campo como um veterano que joga beisebol há vinte anos”, disse. “Por que você age assim se não é preguiçoso?”

“Bem, Bert”, respondi, “fico tão nervoso, tão assustado, que quero esconder meu medo da torcida e, especialmente, dos outros jogadores da equipe. Além disso, espero que, sem levar tudo tão a sério, eu consiga me livrar desse meu nervosismo.”

“Frank”, o técnico disse, “isso nunca funcionará. É exatamente isso que está lhe segurando. Faça o que fizer depois de sair daqui, pelo amor de Deus, acorde, rapaz, e ponha alguma vida e entusiasmo no seu trabalho!”

Eu ganhava 175 dólares por mês em Johnstown. Depois disso, fui jogar na Liga do Atlântico em Chester, Pensilvânia, onde me pagavam míseros 25 dólares por mês. É claro que não conseguia sentir muito entusiasmo com esse salário, mas comecei a *fingir* entusiasmo. Depois de três dias no time, um jogador veterano, Danny Meehan, veio falar comigo e disse: “Frank, o que, pelo amor de Deus, você está fazendo aqui nesta liga de terceira classe?”

“Bem, Danny”, respondi, “se eu soubesse como conseguir um emprego melhor, iria para qualquer lugar.”

Uma semana depois, Danny convenceu o time de New Haven, Connecticut, a me dar uma chance. Meu primeiro dia em New Haven sempre permanecerá na memória como um grande evento na minha vida. Ninguém me conhecia naquela liga, então, resolvi que ninguém jamais me acusaria de ser preguiçoso. Decidi estabelecer a reputação de ser o jogador mais entusiasmado que a Liga da Nova Inglaterra jamais vira. Pensei que, se pudesse estabelecer tal reputação, permaneceria à sua altura a qualquer custo.

A partir do momento em que entrei no campo, comecei a agir como um verdadeiro dínamo. Agi como se 1 milhão de baterias me alimentassem. Arremessei a bola ao redor do campo tão rapidamente e com tanta força que quase arranquei as mãos dos nossos defensores internos. Em um lance, aparentemente bloqueado, deslizei na direção da terceira base com tanta energia e força que o jogador na terceira base soltou a bola e consegui marcar um ponto importante. Sim, aquilo não passava de um espetáculo, uma encenação. Nesse dia, o termômetro marcava quase 38°C. Eu não me surpreenderia se tivesse desabado com uma insolação, considerando o jeito como eu corria pelo campo.

Funcionou? Funcionou maravilhosamente. Aconteceram três coisas:

1. Meu entusiasmo suplantou quase inteiramente meu medo. Na verdade, meu nervosismo começou a trabalhar *a meu favor*, e eu joguei muito melhor do que jamais pensei que poderia. (Se você ficar nervoso, agradeça. Não se contenha. Ligue-se. Deixe que seus nervos trabalhem *para você*.)
2. Meu entusiasmo afetou os outros jogadores da equipe, e eles também ficaram entusiasmados.
3. Em vez de cair exausto com o calor, me senti melhor durante e após esse jogo do que jamais me sentira.

Minha maior emoção ocorreu na manhã seguinte, ao ler no jornal de New Haven: “Este novo jogador, Bettger, é um poço de entusiasmo. Ele inspirou nossos rapazes. Eles não só ganharam o jogo, mas pareciam jogar melhor do que em qualquer outro evento nesta temporada”.

Os jornais começaram a me chamar de Bettger, “o Animado” – a alma do time. Enviei os recortes de jornal para Bert Conn, meu ex-técnico em

Johnstown. Imagine a expressão em seu rosto ao ler sobre Bettger, “O Animado”, o sujeito que ele dispensara apenas três semanas antes por ser *preguiçoso*...

Em dez dias, o *entusiasmo* fez com que meus 25 dólares iniciais se transformassem em 185 dólares por mês – um aumento de 700% em minha renda. Vou repetir: minha determinação de jogar com entusiasmo aumentou meu salário em 700% em dez dias! Esse aumento espetacular me foi dado não porque passei a fazer melhores arremessos, não por fazer melhores pegadas ou rebater a bola mais eficientemente, não porque eu tivesse me tornado mais hábil como jogador. Meus conhecimentos sobre beisebol continuavam exatamente como antes.

Dois anos depois – dois anos depois de contar com um salário mensal de 25 dólares naquele pequeno time de Chester –, eu estava jogando na terceira base pelo St. Louis Cardinals e tinha multiplicado meus rendimentos em trinta vezes. Quem foi o responsável por tal progresso? O entusiasmo foi o responsável; nada além do entusiasmo.

Passaram-se mais dois anos. Durante um jogo em Chicago contra os Chicago Cubs, sofri uma lesão grave. Em plena corrida, depois de pegar a bola de um arremesso fraco, tentei arremessá-la rapidamente na direção oposta. Naquele momento, algo estalou no meu braço. Esse acidente me forçou a abandonar o beisebol. Na ocasião, isso me pareceu uma grande tragédia, mas agora, retrospectivamente, considero esse um dos eventos mais afortunados da minha vida.

Voltei para casa e, durante os dois anos seguintes, ganhei a vida andando pelas ruas da Filadélfia em uma bicicleta. Meu trabalho era receber prestações para uma loja de móveis; um dólar de entrada e o restante em pouco confiáveis pagamentos semanais. Depois de dois péssimos anos como cobrador de prestações, decidi tentar vender seguros na Fidelity Mutual Life Insurance, uma companhia de seguros.

Os dez meses seguintes foram os mais longos e desanimadores da minha vida.

Tendo sido um retumbante fracasso na venda de seguros de vida, concluí finalmente que *nunca seria um bom vendedor* e comecei a responder a anúncios em busca de um trabalho como despachante. Mas logo percebi que,

independentemente do trabalho em que me aventurasse, eu teria de superar um estranho complexo de medo que me dominava. Assim, me inscrevi em um dos cursos de oratória de Dale Carnegie. Certa noite, o sr. Carnegie me interrompeu no meio de uma fala.

“Sr. Bettger”, disse, “espere um momento... um momentinho. Você está interessado no que está dizendo?”

“Sim... claro que sim”, respondi.

“Bem, então”, ele respondeu, “por que você não fala com um pouco de entusiasmo? Como você espera que seu público se interesse se você não põe vida e animação no que está falando?”

Dale Carnegie então deu à nossa turma uma inspiradora palestra sobre o poder do entusiasmo. Ele ficou tão empolgado durante a palestra que arremessou uma cadeira contra a parede, quebrando uma de suas pernas.

Naquela noite, antes de me deitar, fiquei uma hora sentado, apenas pensando. Meus pensamentos voltaram aos meus dias de beisebol em Johnstown e em New Haven. Pela primeira vez, percebi que o mesmo erro que ameaçara destruir minha carreira no beisebol agora ameaçava destruir minha carreira como vendedor.

A decisão que tomei naquela noite foi o divisor de águas da minha vida. Minha decisão foi permanecer no negócio de seguros e colocar nas vendas o mesmo entusiasmo que coloquei no beisebol ao entrar no time de New Haven.

Jamais esquecerei a primeira chamada telefônica que fiz no dia seguinte. Foi a minha primeira sessão de “impacto total”. Decidi que iria apresentar ao meu possível cliente o vendedor mais entusiasmado que ele já tinha visto em sua vida. Enquanto socava a palma da mão com total entusiasmo, achava que a qualquer momento meu cliente me interromperia para perguntar se havia algo de errado comigo – mas isso não aconteceu.

Em determinado ponto da entrevista, percebi que o cliente assumiu uma posição mais ereta e arregalou os olhos, mas não me interrompeu, exceto para fazer perguntas. Ele me rejeitou? Não, ele comprou! Esse homem, Al Emmons, um comerciante de cereais no edifício da Bolsa, na Filadélfia, logo se tornou um bom amigo e um de meus maiores incentivadores.

A partir desse dia, comecei a vender. A Mágica do Entusiasmo começou a trabalhar a meu favor nas vendas, do mesmo modo que no beisebol.

Não quero que ninguém fique com a impressão de que eu acredito que “entusiasmo” consista em socar a palma da mão... mas se é isso que você precisa fazer para se motivar, então decididamente é isso que deve ser feito. Uma coisa eu sei: quando me forço a *agir* com entusiasmo, logo me *sinto* entusiasmado.

Durante os meus 32 anos em vendas, testemunhei o entusiasmo dobrar e triplicar a renda de dezenas de vendedores, mas também testemunhei a falta de entusiasmo provocar o fracasso de centenas de vendedores.

Acredito firmemente que o entusiasmo é, de longe, o mais importante fator isolado para o sucesso nas vendas. Por exemplo, conheço um homem que é uma autoridade em seguros – ele poderia até mesmo escrever um livro sobre o assunto – e, no entanto, não consegue uma renda que lhe permita viver decentemente com suas vendas. Por quê? Em grande parte, por sua falta de entusiasmo.

Conheço outro vendedor que não conhecia nem um décimo sobre seguros, mas que fez fortuna com a venda deles e se aposentou em vinte anos. O nome dele é Stanley Gettis. Ele vive em Miami Beach, na Flórida. A razão de seu notável sucesso não era o conhecimento – era o entusiasmo.

Você consegue adquirir entusiasmo, ou deve nascer com ele? Certamente você pode adquiri-lo! Stanley Gettis adquiriu-o. Ele se tornou um dínamo humano. Como? Simplesmente se forçando, todos os dias, a *agir* com entusiasmo. Como parte de seu plano, Stanley repetiu o mesmo poema quase todas as manhãs durante vinte anos. Ele descobriu que repetir esse poema o ajudava a criar o seu entusiasmo de cada dia. Achei esse poema tão inspirador que o imprimi em um cartão e já distribuí centenas deles. Seu autor é Herbert Kauffman e ele tem um bom título...

Vitória

Você é o sujeito que se vangloriava:

Algum dia, algum dia,

Chegarei no topo.

Simplesmente você queria se mostrar,

Para demonstrar o quanto você sabe

E provar até onde poderia ir...

Mas outro ano se passou.

Que novas ideias você teve?

Quantas coisas grandiosas você fez?

Do tempo... recebeste mais doze meses.

Quantos deles você compartilhou

Com oportunidade e ousadia,

E de novo, onde você fracassou?

Não o localizamos na Lista dos Melhores.

Explique-se, amigo!

Ah não, não foi por falta de oportunidade!

Como de costume, você não conseguiu agir!

Por que você não memoriza esse poema para repeti-lo diariamente? Talvez ele faça por você o que fez por Stanley Gettis.

Uma vez li uma frase de Walter P. Chrysler. Fiquei tão impressionado com ela que a levei comigo no bolso por uma semana. Acho que a li mais de quarenta vezes, até sabê-la de cor. Seria uma grande coisa se todos os vendedores a memorizassem. Walter Chrysler, quando solicitado a revelar o segredo do seu sucesso, listou diversas qualidades, como habilidade, capacidade, energia, mas acrescentou que o grande segredo era o entusiasmo. “Sim, mais que entusiasmo”, declarou, “eu diria empolgação. Gosto de ver os vendedores quando ficam empolgados. Quando ficam empolgados, deixam os clientes empolgados, e nós fechamos negócios”.

O entusiasmo é, de longe, a qualidade mais bem remunerada do planeta, provavelmente por ser uma das mais raras, embora seja uma das mais contagiosas. Se você é entusiasmado, é muito provável que seu ouvinte também fique entusiasmado, mesmo que suas ideias não sejam adequadamente apresentadas. Sem entusiasmo, seus argumentos de vendas estarão tão mortos quanto o peru do Natal passado.

O entusiasmo não é apenas uma expressão “para o público externo”. Depois de começar a adquiri-lo, o entusiasmo funcionará constantemente

dentro de você. Você pode estar em sua casa, sentado tranquilamente... de repente, uma ideia lhe ocorre... essa ideia começa a se desenvolver... e, finalmente, o entusiasmo o consome... e nada mais poderá detê-lo.

Isso irá ajudá-lo a superar o medo, a ter mais sucesso em seus negócios, a ganhar mais dinheiro e a desfrutar de uma vida mais saudável, rica e feliz.

Quando você pode começar? Agora mesmo. Apenas diga a si mesmo: “Esta é uma coisa que eu posso fazer”.

Como você pode começar? Existe apenas uma regra:

Para ficar entusiasmado, aja com entusiasmo.

Ponha essa regra em ação durante trinta dias e esteja preparado para presenciar resultados surpreendentes. Isso pode facilmente revolucionar toda a sua vida.

Todas as manhãs, ao levantar da cama, repita estas palavras com gestos vigorosos e com todo o entusiasmo que você puder criar:

Obrigue-se a agir com entusiasmo e você ficará entusiasmado!

A minha sugestão é que você leia e releia muitas vezes este capítulo de Frank Bettger e prometa solenemente que você duplicará o nível de entusiasmo que vem colocando em seu trabalho e em sua vida. Se você mantiver essa resolução, provavelmente duplicará sua renda e sua felicidade.

Dale Carnegie

Esta ideia me fez voltar a vender depois de eu ter desistido

Olhando para trás, me surpreende que coisas triviais tenham mudado todo o curso da minha vida. Como já disse, depois de dez meses infelizes e desanimadores tentando vender seguros de vida, abri mão de qualquer esperança de algum dia conseguir vender alguma coisa. Pedi demissão e passei vários dias respondendo a anúncios de “procura-se”. Eu queria um emprego de despachante para embarque, porque, quando garoto, eu trabalhara para a American Radiator Company martelando pregos em caixotes e identificando-os para o embarque. Com minha limitada educação, pensei que poderia me qualificar para esse tipo de trabalho. Mas depois de muito tentar, nem um emprego desse tipo consegui.

Eu estava mais que desencorajado: estava no mais profundo desespero. Cheguei mesmo a acreditar que teria de voltar à minha bicicleta e à cobrança de prestações para a George Kelly. Minha maior esperança era recuperar meu antigo trabalho de 18 dólares por semana.

Eu tinha deixado no escritório da companhia de seguros uma caneta-tinteiro e um canivete, além de outros objetos pessoais. Então, certa manhã retornei ao escritório para buscá-los. Esperava ficar por lá apenas alguns minutos, mas enquanto limpava minha mesa, o presidente da empresa, o sr. Walter LeMar Talbot, e todos os vendedores apareceram no escritório para uma reunião. Eu não poderia partir sem causar constrangimento; então fiquei sentado, ouvindo alguns vendedores conversando. Quanto mais falavam, mais desanimado eu ficava. Eles estavam falando sobre coisas que eu sabia que não poderia fazer. Foi então que ouvi o presidente, o sr. Talbot, proferir uma frase que teve um efeito profundo e duradouro na minha vida ao longo dos últimos 31 anos. *Essa frase foi a seguinte:*

Cavalheiros, no final das contas, esse negócio de vendas se limita a uma coisa – apenas uma coisa... ver pessoas!

Mostrem-me qualquer homem de habilidade mediana que saia todos os dias e conte a sua história a quatro ou cinco pessoas a cada dia, e eu lhes mostrarei um homem que simplesmente acabará bem-sucedido!

Bem, isso me fez saltar da cadeira. Eu acreditaria em qualquer coisa que o sr. Talbot dissesse. Ali estava um homem que começara a trabalhar para a empresa quando tinha apenas 11 anos; que passara por todos os departamentos; na verdade, fora vendedor externo durante vários anos. Ele sabia do que estava falando. Era como se subitamente a luz se fizesse diante de mim. Decidi naquele momento testar as palavras do sr. Talbot.

Disse a mim mesmo: “Preste atenção, Frank Bettger, você tem duas pernas fortes. Você pode ir para a rua e contar sinceramente a sua história a quatro ou cinco pessoas todos os dias; então você vai se sair bem – porque o sr. Talbot falou exatamente isso!”

Como eu estava feliz. Que grande alívio me tomou, pois eu sabia que iria me sair bem!

Isso aconteceu apenas dez semanas antes do final do ano. Foi nessa época que decidi registrar o número de chamadas feitas, apenas para ter certeza de que tinha visitado pelo menos quatro pessoas por dia. Ao manter esses registros, descobri que poderia fazer muitas outras visitas. Mas também descobri que visitar em média quatro pessoas todos os dias, semana após semana, era um grande empreendimento. Isso me fez perceber quão pequeno era o número de pessoas que eu realmente tinha visitado anteriormente.

Durante essas dez semanas, vendi 51 mil dólares em seguros de vida – mais do que tinha conseguido vender durante os dez meses anteriores! Não era muito, mas para mim foi o bastante para provar que o sr. Talbot sabia do que estava falando. Eu era capaz de vender!

Então percebi que meu tempo valia alguma coisa, e fiquei firmemente determinado a não desperdiçar tempo no futuro. Não achei, no entanto, necessário continuar com os registros.

A partir daí, por algum motivo, minhas vendas começaram a cair. Alguns meses depois, estava em um jejum tão grande como no início. Em uma tarde de sábado, fui ao escritório, me tranquei em uma pequena sala de reunião e me

sentei. Durante três horas, conversei com os meus botões: “Qual é o problema comigo? *Onde* eu errei?”

Só havia uma conclusão. Consegui chegar a apenas uma coisa. Eu tinha de admitir: não estava vendo um número suficiente de pessoas.

“De que forma vou me *forçar* a ver mais pessoas?”, pensei. “Certamente estou suficientemente incentivado. Preciso do dinheiro. E *não* sou preguiçoso.”

Finalmente, resolvi retomar os registros.

Um ano depois, orgulhosamente de pé diante dos meus colegas em nosso escritório, contei com entusiasmo a minha história. *Secretamente, mantive registros completos das minhas chamadas ao longo de doze meses.* Eram registros precisos, pois os números eram atualizados diariamente. Naquele período, fiz 1.849 chamadas. Desse total de chamadas, entrevistei 828 pessoas, fechei 65 vendas e a minha comissão chegou a 4.251,82 dólares.

Qual era o valor de cada chamada? Fiz as contas. Cada chamada que eu tinha feito me retornou 2,30 dólares. Pense nisso! Um ano antes, estava tão desencorajado que cheguei a desistir. Agora, cada chamada que fazia, *independentemente de ver ou não a pessoa, colocavam 2,30 dólares diretamente no meu bolso.*

Nunca consegui encontrar palavras para expressar a coragem e a fé que esses registros me deram.

Mais tarde, mostrarei como o fato de manter registros fez com que eu me organizasse de modo a conseguir aumentar gradualmente o valor que embolsava com as minhas chamadas de 2,30 para 19,00 cada; como, ao longo de alguns anos, aumentei a minha média de fechamento de vendas de apenas 1 em 29 para 1 em 25, depois 1 em 20, 1 em 10 e, finalmente, 1 em 3 chamadas. Deixe-me dar apenas um exemplo:

Os registros mostraram que 70% das minhas vendas tinham sido fechadas na primeira entrevista, 23% na segunda e 7% na terceira ou subsequentes visitas. Mas preste atenção: 50% do meu tempo tinha sido gasto nesses últimos 7%. “Por que vou me preocupar com esses 7%?” pensei. “Por que não empenhar todo o meu tempo nas primeiras e segundas entrevistas?” Essa simples decisão aumentou o valor de cada chamada de 2,80 para 4,27 dólares.

Sem os registros, não temos como saber o que estamos fazendo de errado. O estudo de meus próprios registros me inspira mais do que qualquer coisa que

eu possa ler em uma revista. Clay W. Hamlin, um dos maiores vendedores de todo o mundo, é para mim uma fonte frequente de inspiração, assim como para milhares de outras pessoas. Clay me disse que fracassou três vezes em vendas antes de começar a manter registros.

“Você não vai acertar se não tentar.” Cheguei à conclusão de que isso valia tanto para as vendas como para o beisebol. Quando jogava pelos Cardinals, tínhamos um ala direita chamado Steve Evans. Steve era um sujeito grande e forte, com um físico que lembrava o do grande jogador Babe Ruth, e ele era capaz de rebater a bola com força quase igual à de Babe. Mas Steve tinha um mau hábito. O hábito de esperar. Ele costumava passar duas tacadas em branco antes de começar a balançar o taco de beisebol em preparação. Lembro-me de um jogo importante em St. Louis. Estávamos no final do jogo, na nona entrada, e Steve era o rebatedor, com dois dos nossos jogadores fora e com as bases ocupadas. Qualquer rebatida ganharia o jogo para nós. Steve escolheu seu taco favorito e caminhou para a base. Todo mundo começou a gritar: “Vamos, Steve, rebata na primeira bola!”

Tendo se posicionado na base, podíamos ver que Steve pretendia rebater a primeira bola... A bola lançada disparou diretamente para o centro da base... Mas Evans permaneceu imóvel, taco de beisebol pousado no ombro.

“Primeira bola fora!”, rugiu o árbitro.

“Vamos, Steve, vamos! Arrebenta na próxima bola”, imploraram tanto os jogadores como a torcida.

Steve cravou o pé no chão para obter um novo ponto de apoio. Novamente o arremessador lançou a bola diretamente no centro da base!

Novamente Steve permaneceu imóvel. “Segunda bola fora!”, gritou o árbitro.

“Evans!”, gritou Roger Bresnahan, nosso técnico, que estava no espaço de treinamento da terceira base. “O que diabos você está esperando?”

E Steve gritou de volta, “O primeiro e o décimo-quinto, o que você acha!” (O pagamento dos jogadores era feito nos dias 1 e 15 do mês.)

Toda vez que vejo vendedores sentados no escritório durante as horas de venda, jogando solitário com cartões de possíveis clientes, vem novamente à minha mente a figura de Steve Evans na base, com o taco no ombro, deixando

bolas fáceis passarem – e ouço o técnico Bresnahan gritar: “Evans, o que diabos você está esperando?”

Vender é o trabalho mais fácil do mundo se você se esforçar – mas se torna o trabalho mais *complicado* do mundo se você fizer corpo mole.

Como você sabe, um bom médico não trata os sintomas. Ele trata a *causa*. Então, vamos direto ao ponto dessa proposição de venda:

Você não pode cobrar sua comissão antes de fechar a venda.

Você não pode fechar a venda até completar o pedido por escrito.

Você não pode completar o pedido até que tenha conseguido uma entrevista.

E você não pode fazer a entrevista até ter visitado o comprador!

Em resumo, isso é tudo. Aí está a base do que é vender: visitas!

Uma coisa que fiz e que me ajudou a destruir o pior inimigo que já tive de enfrentar

Durante esse primeiro ano meus rendimentos foram tão baixos que aceitei um emprego nas horas vagas como treinador da equipe de beisebol do Swarthmore College.

Um dia, recebi um convite da Associação Cristã de Moços de Chester, Pensilvânia, para ir à ACM falar sobre os três Ls: “Vida Limpa, Caráter Limpo e Esporte Limpo”. Ao ler a carta, percebi quão impossível seria aceitar o convite deles. De repente, percebi com clareza que simplesmente não tinha coragem de falar de forma convincente nem mesmo para uma pessoa, muito menos para cem.

Foi então que comecei a perceber que, se quisesse ter alguma expectativa de ser bem-sucedido em alguma coisa, teria de superar minha timidez e meu medo de falar com estranhos.

No dia seguinte, fui à ACM, na rua Arch, número 1421, Filadélfia, e contei ao diretor educacional por que eu achava que era um fracasso. Perguntei se a ACM tinha algum curso que pudesse me ajudar. Ele sorriu e disse: “Nós temos exatamente o que você precisa. Venha comigo”.

Segui o diretor por um longo corredor. Entramos em uma sala onde havia um grupo de homens sentados. Um deles tinha acabado de falar, e outro homem estava de pé criticando o orador. Ficamos sentados no fundo da sala. O diretor educacional me sussurrou: “Este é um curso de como falar em público”.

Jamais tinha ouvido falar de um “curso de como falar em público”.

Logo em seguida, outro homem se levantou e começou a discursar. Ele era terrível. Na verdade, era tão terrível que fiquei encorajado. Eu disse a mim mesmo: “Por mais apavorado e burro que eu seja, não posso ser muito pior que isso”.

Em breve, o homem que tinha criticado o orador anterior voltou a falar. Fui apresentado a ele. Seu nome era *Dale Carnegie*.

Eu disse: “Quero participar”. Ele respondeu: “Nosso curso está na metade. Talvez seja melhor esperar até a nossa próxima turma, que começará em janeiro”.

“Não”, eu disse, “quero entrar nessa turma agora mesmo”.

“Tudo bem”, sorriu o sr. Carnegie e, segurando meu braço, disse: “Você é o próximo orador”.

Claro, eu estava tremendo – na verdade, eu estava apavorado – mas de alguma forma consegui transmitir para a turma o porquê da minha presença ali. Foi realmente assustador, mas embora a minha fala tenha sido terrível, essa foi uma tremenda vitória pessoal. Antes disso, eu não conseguia nem ficar de pé diante de uma plateia e dizer “Como vão vocês?”.

No mês em que escrevo estas linhas esse episódio faz trinta anos, mas aquela noite sempre se destacará na minha memória como o início do que se provou ser uma das fases mais importantes da minha vida.

Matriculei-me nesse treinamento no ato e compareci regularmente às reuniões semanais.

Dois meses depois, fui até Chester e fiz o tal discurso. Eu já tinha aprendido que era comparativamente fácil falar sobre minhas próprias experiências, então contei para o público de Chester minhas experiências no beisebol e minhas conversas de quarto com Miller Huggins, uma lenda no beisebol, e como tive sucesso nas grandes ligas com Christy Mathewson como arremessador. Fiquei impressionado com o fato de conseguir falar por quase meia hora, e fiquei ainda mais impressionado quando, terminada a palestra, vinte ou trinta dos ouvintes se aproximaram, apertaram minha mão e me disseram que tinham gostado muito da palestra.

Esse foi um dos maiores triunfos da minha vida. Isso me deu mais confiança do que qualquer outra coisa que eu tinha feito antes. Para mim, a coisa toda parecia um milagre. E realmente *foi* um milagre. Dois meses antes, eu tinha medo de falar oficialmente com alguém – agora, lá estava eu diante de um grupo de cem pessoas, prendendo sua atenção e gostando da experiência. Saí daquele auditório um novo homem.

Com um discurso de 25 minutos, o grupo ficou me conhecendo melhor do que se eu o tivesse frequentado durante meses como participante silencioso.

Para minha surpresa, J. Borton Weeks, um importante advogado do condado de Delaware que tinha exercido a função de presidente da reunião, me acompanhou até a estação ferroviária. Quando eu embarquei no trem, ele apertou minha mão, me agradeceu calorosamente e me convidou a discursar novamente na primeira chance que eu tivesse. O trem já tinha começado a andar quando ele me disse: “Um dos meus sócios e eu temos falado sobre fazer algum tipo de seguro de vida”.

“Encontrei uma chance” de retornar a Chester surpreendentemente rápido.

Poucos anos depois, J. Borton Weeks foi eleito presidente do Automóvel Clube de Keystone, o segundo maior clube automobilístico do mundo. Borton Weeks tornou-se um dos meus melhores amigos pessoais e, além disso, um dos meus mais importantes centros de influência nos negócios.

Essa conexão foi muito proveitosa – mas não foi nada em comparação com a autoconfiança e a coragem que adquiri com o treinamento recebido nesse curso de como falar em público. O curso ampliou minha visão e estimulou meu entusiasmo; ajudou-me a expressar minhas ideias de forma mais convincente para outras pessoas; e também me ajudou a destruir o maior inimigo que já tive de enfrentar – o *medo*.

Recomendo insistentemente que qualquer homem ou mulher que esteja sofrendo limitações por causa do medo, e que não tenha coragem e autoconfiança, matricule-se *já* no melhor curso de oratória de sua comunidade. Não se inscreva em *qualquer* curso para palestrantes. Participe apenas de cursos nos quais você discursar em cada reunião, porque é exatamente isso o que você deseja: experiência em falar.

Se na sua cidade você não conseguir encontrar um curso prático e de boa qualidade, faça como Benjamin Franklin. Ben estava convencido do grande valor desse treinamento e formou um “comitê” aqui mesmo na minha cidade natal. Reúnam-se uma noite por semana. Nomeie um novo presidente do grupo a cada semana ou mês. Se não for possível conseguir um bom instrutor, critiquem uns aos outros, como o comitê fazia duzentos anos atrás.

Percebi que os membros da nossa turma que mais se beneficiaram com as reuniões e tiveram os maiores progressos foram aqueles que colocaram seu

treinamento em prática de alguma maneira. Então, mesmo sendo medíocre, busquei oportunidades para falar em público. No princípio quase morria de terror diante da plateia, mas de alguma forma fui bem-sucedido.

Cheguei mesmo a ensinar uma turma de escola dominical com oito meninos. Mais tarde, aceitei a superintendência da escola dominical. Continuei como superintendente durante nove anos. Os efeitos dessa formação e experiência foram transferidos para minhas conversas particulares com as pessoas. Essa foi uma das melhores experiências que já tive.

Todos os líderes e homens de sucesso que já conheci tinham coragem e autoconfiança; e percebi que quase todos são capazes de se expressar de forma convincente.

A melhor maneira que já encontrei para ajudar a superar o medo e para desenvolver coragem e autoconfiança de maneira rápida é falar para grupos de pessoas. Descobri que, depois que perdi o medo de falar em público, perdi o medo de falar com indivíduos – não importando quão importantes e poderosos eles fossem. Esse treinamento e a experiência de falar em público me tiraram da minha “concha”, me deixaram atento às minhas próprias possibilidades e ampliaram meus horizontes. Esse foi um dos divisores de águas da minha carreira.

A única maneira de conseguir me organizar

Pouco tempo depois de começar a manter meus registros, descobri que tinha dificuldade em me organizar. Eu tinha estabelecido uma meta de 2 mil chamadas para o ano, na base de quarenta por semana. Mas logo estava tão irremediavelmente atrasado que fiquei com vergonha de anotar qualquer registro. Minhas intenções eram boas. Eu continuava formulando novas resoluções, mas elas nunca duravam muito tempo. Eu simplesmente *não conseguia* me organizar.

Finalmente, consegui meter na cabeça que devia reservar mais tempo para o planejamento. Era fácil juntar quarenta ou cinquenta fichas de clientes e achar que eu estava preparado. Para *isso* eu não precisava de muito tempo. Mas retornar aos registros, estudar cada chamada com cuidado, planejar exatamente o que eu diria a cada possível cliente, preparar propostas, escrever cartas e, depois disso, fazer um cronograma, organizar as chamadas de cada dia, de segunda a sexta-feira, na ordem adequada, exigia de quatro a cinco horas completas do mais intensivo tipo de trabalho.

Assim, separei a manhã de sábado e a batizei de “dia da auto-organização”. Esse plano me ajudou? Ouça! Quando comecei, a cada manhã de segunda-feira, em vez de ter de me forçar a fazer ligações, eu partia para visitar os clientes cheio de confiança e entusiasmo. Estava motivado e *ansioso* por vê-los, porque eu tinha pensado neles, tinha estudado sua situação e tinha algumas ideias que, eu acreditava, seriam valiosas para eles. No final da semana, em vez de me sentir exausto e desencorajado, eu me sentia realmente radiante e ardendo de empolgação, porque na semana seguinte talvez eu me saísse ainda melhor.

Passados alguns anos, consegui mudar meu “dia de auto-organização” para a manhã de sexta-feira, e depois curtir o resto da semana, esquecendo completamente os negócios até a manhã da segunda-feira. É surpreendente o que se pode realizar reservando tempo suficiente para o planejamento, e é absolutamente incrível o pouco que consigo fazer sem ele. Prefiro trabalhar

com um cronograma apertado de quatro dias e meio da semana e chegar a algum lugar em vez de trabalhar o tempo todo e nunca chegar a lugar nenhum.

Li que Henry L. Doherty, um grande industrial, disse: “Posso contratar homens para fazer tudo, menos duas coisas: *pensar e fazer as coisas de acordo com sua ordem de importância*”.

Esse era precisamente o meu problema. No entanto, depois de resolver essa questão semanalmente durante tantos anos, acredito que a verdadeira resposta é simplesmente: reserve tempo suficiente para pensar e planejar.

No final deste capítulo, apresento um “cronograma semanal” típico. Não o inseri no livro apenas como uma amostra. Selecionei alguns dos meus arquivos e usei um deles como ilustração. Você também verá os “cartões de registro” de um mês, que também podem ser úteis para qualquer pessoa que queira planejar o seu tempo.

Posso ouvi-lo exclamar: “Isso não é para mim! Eu não posso suportar esse tipo de coisa – viver de acordo com um cronograma. Eu seria infeliz”. Bem, tenho boas notícias para você. *Você já vive de acordo com um cronograma*. E, se ele não foi planejado, provavelmente não é bom. Vou dar um exemplo: há alguns anos, um jovem me procurou em busca de conselhos. Ele tinha se formado com notas altas em uma das universidades mais antigas e conceituadas dos Estados Unidos e mergulhou no campo das vendas cheio de expectativas. Mas, depois de dois anos de trabalho, estava muito desanimado. Ele me disse: “Sr. Bettger, diga-me francamente, o senhor acha que tenho vocação para ser um vendedor?”

“Não, Ed”, respondi. “Não acho que você tenha vocação para ser um vendedor.”

Sua decepção ficou estampada em seu rosto, mas continuei. “Eu não acho que *ninguém* nasce com vocação para ser vendedor – ou para qualquer outra coisa. *Eu acho que temos de moldar a nós mesmos para ser o que quisermos.*”

“Eu não entendo”, disse Ed. “Parece que sempre estou ocupado e trabalhando. Não tenho tempo nem de sair e comprar uma gravata. Se eu pudesse me organizar!”

Eu já sabia que aquele jovem gostava de acordar tarde. Então, lhe disse: “Ed, por que você não se junta ao ‘Clube das Seis Horas’?”

“Clube das Seis Horas?” perguntou. “O que é isso?”

“Há alguns anos”, expliquei, “li em algum lugar que Ben Franklin dizia que poucos homens chegarão à velhice, e ainda menos serão bem-sucedidos, se não forem madrugadores. Então coloco meu despertador para uma hora e meia mais cedo pela manhã. Costumava ler e estudar durante uma hora desse tempo. Evidentemente, logo me peguei indo dormir mais cedo, mas com essa estratégia, meu sucesso aumentou.”

Naquele dia, Ed concordou em comprar um despertador e se juntar ao “Clube das Seis Horas”. Ele reservou a manhã de sábado para o seu “dia de auto-organização”. Em pouco tempo, seus problemas tinham sido superados e Ed estava vendendo com sucesso. Apenas quatro anos depois, ele foi escolhido por uma importante indústria para gerenciar uma grande área no leste do país.

Não faz muito tempo, entrevistei um dos executivos da IBM, uma empresa cujos métodos de treinamento de vendas detêm uma das mais altas avaliações mundiais. Perguntei a esse executivo qual o grau de importância da “planilha de trabalho semanal” da empresa.

Ele disse: “Sr. Bettger, nós fornecemos aos nossos vendedores certas ferramentas que, a nosso ver, são essenciais para o sucesso deles. Nossa ferramenta número um é a ‘planilha de trabalho semanal’, que deve ser preenchida pelos vendedores com os nomes de todas as pessoas que planejam visitar na semana seguinte. Eles devem nos entregar uma cópia da planilha antes de cada semana de trabalho”.

“O senhor faz cumprir essa regra em todos os 79 países em que a IBM opera?”, perguntei.

“Com certeza”, ele respondeu.

“O que aconteceria”, perguntei, “se um vendedor se recusasse a usar essa sua ferramenta número um?”

“Não poderia acontecer. Mas se isso acontecesse, o vendedor não mais poderia trabalhar para nós.”

Essas foram exatamente as suas palavras.

A maioria dos empresários bem-sucedidos que conheci são absolutamente implacáveis com seu tempo. Um exemplo: há pouco tempo, Lawrence Doolin, um dos funcionários da Fidelity Mutual Life Insurance, uma companhia de seguros da Filadélfia, me contou sobre uma experiência que teve recentemente. Uma noite, Larry telefonou para Richard W. Campbell, seu gerente em

Altoona, na Pensilvânia, e disse: “Dick, parto em viagem pelo oeste do país na próxima semana para visitar algumas de nossas agências. Na segunda-feira estarei em Harrisburg. Na terça, gostaria de me encontrar com você em Altoona”.

Dick respondeu: “Larry, estou ansioso por vê-lo, mas seria impossível encontrá-lo antes da tarde da próxima sexta-feira”.

Na sexta-feira marcada, durante o almoço, Larry perguntou: “Você esteve fora toda a semana, Dick?”

“Não”, respondeu Dick, “estive por aqui a semana inteira.”

Surpreso, Larry disse: “Você quer dizer que estava aqui em Altoona na terça-feira?”

“Sim”, Dick respondeu, sorrindo.

Demonstrando considerável ressentimento, Larry disse: “Dick, você percebe o que você causou? Você me obrigou a fazer um retorno enorme de Cincinnati! Hoje à noite preciso voltar de novo para lá e de lá para Detroit!”

Diante disso, Dick Campbell explicou: “Ouça, Larry, antes de atender sua ligação, passei cinco horas na manhã da última sexta-feira planejando toda a minha semana. A terça-feira era um dos dias mais cheios. Várias entrevistas já tinham sido marcadas. Se eu passasse a terça-feira com você, teria prejudicado meu cronograma da semana inteira. Por favor, não se sinta ofendido, Larry. Se a convocação tivesse partido de E. A. Roberts, o presidente da empresa, eu teria feito o mesmo. Qualquer sucesso meu neste negócio se deve ao fato de eu me recusar a permitir que qualquer coisa ou qualquer pessoa interfira com o cronograma da semana, cuja preparação dedico cada sexta-feira”.

Larry Doolin me disse: “Frank, naquele momento, quando ouvi essa resposta, fiquei realmente chocado. Mas não me permiti ficar com raiva. Logo percebi que ali estava o *verdadeiro segredo* da fenomenal ascensão de Dick Campbell ao sucesso”.

Larry me contou que, ao embarcar no trem naquela noite, podia sentir um novo entusiasmo. Desde então, vem contando essa história a vendedores por todo o país.

Em 1926 passei a maior parte do verão no rancho Eaton’s Dude, localizado ao pé das montanhas Big Horn, perto de Sheridan, em Wyoming. Mary Roberts Rinehart, autora de mais de cinquenta romances e uma das escritoras mais bem

pagas dos Estados Unidos, construiu lá sua casa de verão. Perguntei à sra. Rinehart como ela se tornou escritora. Aí vai a resposta, em suas próprias palavras:

Eu sempre pensei que poderia aprender a escrever se tivesse tempo, mas tinha três filhos pequenos e meu marido para cuidar... E também minha mãe, que durante vários anos esteve acamada. Então, durante uma crise financeira, perdemos tudo. Ficamos desesperados com as dívidas. Decidi então que ia ganhar algum dinheiro escrevendo; assim, fiz um cronograma, planejando com antecedência todas as horas da semana. Reservei determinados períodos para escrever, durante o dia e também à noite, depois de ter colocado as crianças para dormir, enquanto meu marido, o dr. Rinehart, estava fora em seus atendimentos.

Perguntei à sra. Rinehart se trabalhar com uma agenda tão apertada não lhe deixava exausta. “Pelo contrário”, ela sorriu, “minha vida se encheu de um novo entusiasmo”.

Mary Roberts Rinehart nunca soube quanto me inspirou. Depois que voltei para casa, tive muito mais sucesso no gerenciamento de Frank Bettger e seu tempo.

Anos atrás, encontrei por acaso um poema de Douglas Malloch. Eu o recortei e coleí no meu álbum de recortes. Li e reli o poema até memorizá-lo. Ele fez algo por mim. Talvez faça algo por você. Aqui vai [*](#):

Pode não haver nada de errado com você,
Seu modo de viver, seu trabalho,
Mas posso ver com clareza
Exatamente o que há de errado comigo.
Não é que eu seja indolente
Ou esteja deliberadamente fugindo ao dever;
Trabalho tão duro como qualquer um,
E, no entanto, faço tão pouco,
A manhã se vai, chega o meio-dia

E antes que eu perceba, a noite já vem vindo;
Então, fico triste porque, à minha volta,
Há coisas que ainda não terminei.

Ah, se eu pudesse me organizar!

Já percebi, já sei:

Que não é apenas o homem que importa;

O homem também deve ter um plano.

• • •

Pode não haver nada de errado com você,

Mas certamente aqui está todo o meu problema:

Faço coisas que não representam muito,

Coisas desimportantes,

Mas que realmente parecem importantes,

E deixo que muitos assuntos se percam.

Belisco aqui, mexo um pouco ali,

Mas jamais termino o que estou fazendo.

Trabalho tão duro como qualquer outro,

E, no entanto, faço tão pouco,

Eu seria capaz de criar tanto que você ficaria surpreso,

Se apenas eu pudesse me organizar!

The image displays five weekly record cards, each titled "RECORD OF CALLS, INTERVIEWS AND RESULTS". The cards are arranged in a cross pattern, with the central card for July 27th clearly legible. Each card contains a table with columns for "Calls", "Interviews", "Results", and "Commissions". The cards are dated July 1st, 3rd, 27th, 28th, and 29th. The data is handwritten in ink.

Day	Calls	Interviews	Results	Commissions
Monday	6	2	1-5000	122 58
Tuesday	11	7	1-5000	122 58
Wednesday	7	6	1-5000	122 58
Thursday	8	4	1-5000	122 58
Friday				
Saturday				
Total for Week	32	19	4-17000	488 72
Total for Month	152	75	15-10000	1625 50
Total for Year	176	91	18-11000	2050 50

Cartões de registros de um mês, mostrando os resultados concretos do planejamento e as comissões obtidas.

CRONOGRAMA SEMANAL

MANHÃ	Segunda 14/6 Rosengarten Siano	Terça 15/6 Buehler Boryer Dick	Quarta 16/6 Coale Felton McClennen	Quinta 17/6 Madden Hazlett Weaver	Sexta 18/6 Cortar cabelo 8h Planejamento 8h45-13h
ALMOÇO	Quigley	Trout	McBride	Kroll	
TARDE	Connelly Dutcher Dick	Lueders Ackley Rigley Levick	Silver Horst Karl	Fretz Paoli Stiefel Derry	
NOITE	Paul Fisher		Henze		

“Cronograma semanal” típico – a ferramenta que me ajudou a me organizar.

* Reproduzido com permissão da sra. Douglas Malloch.

RESUMO
PARTE I

Dicas práticas

1. Force-se a *agir* com entusiasmo – e você *se tornará* uma pessoa entusiasmada. “Prometa solenemente que você duplicará o nível de entusiasmo que vem colocando em seu trabalho e em sua vida. Se você mantiver essa resolução, provavelmente duplicará sua renda e sua felicidade.”
Como começar? Existe apenas uma regra: “Para ficar entusiasmado, *aja* com entusiasmo!”
2. Lembre-se da frase proferida por Walter LeMar Talbot. “No final das contas, esse negócio de vendas se limita a uma coisa – apenas uma coisa... ver pessoas! Mostre-me qualquer homem de habilidade mediana que saia todos os dias e conte a sua história a quatro ou cinco pessoas a cada dia, e eu lhes mostrarei um homem que *simplesmente acabará bem-sucedido!*”
3. Se você quiser superar o medo e desenvolver coragem e autoconfiança rapidamente, matricule-se em um bom curso de oratória. Não apenas um curso de palestras. Escolha um curso no qual você faça uma palestra a cada reunião. Quando você perder seu medo de falar em público, você perderá seu medo de falar com indivíduos, não importando quão poderosos e importantes sejam.
4. Uma das maiores satisfações na vida está em fazer o que precisa ser feito e em saber que o fizemos da melhor forma possível. Se você tem problemas para se organizar, se deseja aumentar sua capacidade de pensar e fazer as coisas na ordem de sua importância, lembre-se de que existe apenas um caminho: *reserve mais tempo* para pensar e fazer as coisas na ordem de sua

importância. Reserve um dia que será o seu “dia da auto-organização”, ou escolha um período para isso a cada semana. Todo o segredo para se livrar da ansiedade por não ter tempo suficiente não está em trabalhar mais horas, mas em *planejar* adequadamente as suas horas.

PARTE II

A fórmula para o sucesso nas vendas

Como aprendi o segredo mais importante na arte de vender

Em uma quente manhã de agosto, entrei nos escritórios da John Scott and Company, uma grande atacadista, na esquina das ruas American e Diamond, na Filadélfia, e perguntei pelo sr. John Scott. Um de seus filhos, Harry, disse: “Papai está muito ocupado esta manhã. Ele estava esperando o senhor?”

“Não temos nada marcado”, respondi, “mas ele pediu informações da minha empresa e estou aqui para passá-las a ele”.

“Bem”, disse o filho, “o senhor veio no dia errado. Papai está com três pessoas em seu escritório agora e...”

Naquele momento, John Scott passou por nós e entrou no depósito.

“Papai!” chamou o filho, “este senhor quer vê-lo”.

“Você queria me ver, jovem?”, perguntou o chefe, atravessando apressado a porta do depósito.

Fui atrás dele, e esta foi a entrevista que tivemos, ambos de pé:

EU: Sr. Scott, meu nome é Bettger. O senhor pediu algumas informações nossas e vim visitá-lo para passá-las ao senhor (*nesse momento, entreguei o cartão que ele tinha assinado e enviado por correio para a minha empresa*).

SCOTT (*olhando o cartão*): Meu jovem, não quero informações, mas pensei que poderia ganhar a agenda de anotações que sua firma disse ter reservado para mim. Eles me escreveram algumas cartas dizendo que tinham uma agenda com meu nome impresso nela, então retornei seu cartão por esse motivo.

EU (*entregando a agenda de anotações*): Sr. Scott, esses pequenos livretos nunca vendem nenhum seguro de vida para nós, mas eles nos permitem visitar as empresas e nos dão a oportunidade de contar nossa história.

SCOTT: Bem, há três pessoas no meu escritório, e vou ficar ocupado por um bom tempo. Além disso, seria uma perda de tempo discutir seguro de vida. Tenho 63 anos; parei de comprar seguros há anos. Quase todas as minhas

apólices já foram liquidadas. Meus filhos são todos crescidos e mais capazes de cuidar de si mesmos do que eu deles. Tenho apenas minha esposa e uma filha comigo agora, e se alguma coisa acontecesse comigo, elas teriam dinheiro mais do que o suficiente.

EU: Sr. Scott, certamente um homem tão bem-sucedido na vida como o senhor deve ter alguns interesses fora de sua família e de seus negócios. Talvez um hospital, atividade religiosa, trabalho missionário ou de caridade com algum propósito digno. O senhor já considerou que, quando morrer, sua ajuda deixará de existir? Essa perda não prejudicaria gravemente ou mesmo significaria a interrupção de algum esplêndido trabalho?

(Ele não respondeu à minha pergunta, mas percebi pela expressão em seu rosto que tinha atingido o alvo. Ele aguardou que eu continuasse.)

Com nosso plano, o senhor poderá garantir a sua ajuda – vivo ou morto. Se o senhor estiver vivo, dentro de sete anos começará a receber uma renda de 5 mil dólares por ano em cheques mensais pelo resto da vida. Se o senhor puder prescindir dessa renda, poderá doá-la, mas se algum dia vier a *precisar* dela, ela será uma grande benção para o senhor!

SCOTT *(olhando para o relógio)*: Se você quiser esperar um pouco, gostaria de fazer algumas perguntas sobre isso.

EU: Ficarei feliz em esperar.

(Cerca de vinte minutos depois, fui chamado ao escritório privado do sr. Scott.)

SCOTT: Agora, qual é mesmo o seu nome?

EU: Bettger.

SCOTT: Sr. Bettger, você falou de instituições de caridade. Eu mantenho três missionários no estrangeiro e *realmente* doo quantias consideráveis todos os anos para coisas que tocam de muito perto o meu coração. Agora, o que o senhor quis dizer ao afirmar que esse plano garantiria minha ajuda se eu morrer? E também disse que dentro de sete anos eu começaria a receber uma renda de 5 mil dólares por ano. Quanto isso me custaria?

(Quando lhe disse a quantia, ele ficou alarmado.)

SCOTT: Não! Jamais consideraria nada parecido!

Então, fiz mais algumas perguntas sobre os três missionários no estrangeiro. O homem pareceu feliz em falar sobre eles. Perguntei se alguma

vez tinha visitado alguma das missões. Não, ele não tinha, mas um de seus filhos e sua nora estavam encarregados da missão na Nicarágua, e ele estava planejando uma viagem para visitá-los no outono. Então ele me contou algumas histórias sobre o trabalho deles.

Fiquei ouvindo com grande interesse. Um pouco adiante, perguntei: “Sr. Scott, quando for à Nicarágua, não seria uma grande felicidade dizer ao seu filho e à família dele que o senhor acabou de tomar providências para que, se alguma coisa vier a acontecer com o senhor, eles recebam um cheque todos os meses, para que o trabalho deles possa continuar sem interrupção? E não seria maravilhoso escrever uma carta, sr. Scott, para os outros dois missionários, com essa mesma mensagem?”

Sempre que o homem falava sobre a enorme quantia a ser paga, eu conversava um pouco mais e fazia novas perguntas sobre o trabalho maravilhoso que seus missionários estrangeiros estavam fazendo.

Finalmente, ele comprou. Naquele mesmo dia fez um depósito de 8.672 dólares para colocar o plano em ação.

Saí daquele escritório – não, não saí andando, saí flutuando no ar. Coloquei o cheque no bolso, mas o segurei com a mão. Estava com medo de soltá-lo. Eu ficava pensando que horrível pesadelo seria se eu o perdesse antes de voltar ao meu escritório. Eu tinha um cheque de 8.672 dólares! Oito mil, seiscentos e setenta e dois dólares! Apenas dois anos antes, minha maior esperança era conseguir um emprego como despachante de mercadorias. De fato, essa venda me causou uma das maiores emoções da minha vida. Quando cheguei à sede da minha empresa, fiquei impressionado ao saber que aquela era uma das maiores vendas individuais já feitas em toda a sua história.

Não consegui comer naquela noite. Fiquei acordado até quase pela manhã. Era 3 de agosto de 1920. Nunca vou esquecer a data. Eu era o homem mais entusiasmado da Filadélfia.

Uma vez que a venda tinha sido fechada por um novato desajeitado como eu, que nem chegou a terminar a escola primária, ela gerou alguma sensação. Poucas semanas depois, fui convidado a contar a história em uma convenção nacional de vendas em Boston.

Depois da palestra na convenção, um vendedor conhecido nacionalmente, Clayton M. Hunsicker, que tinha quase o dobro da minha idade, se aproximou e

apertou minha mão, me parabenizando pela venda. Então ele me disse algo que logo aprendi ser o mais profundo segredo para o sucesso ao se lidar com pessoas.

“Eu ainda duvido que você tenha entendido exatamente *por que* conseguiu fazer essa venda.”

Perguntei-lhe o que ele queria dizer.

Ele então proferiu a verdade mais importante que já ouvi sobre vendas: “O segredo mais importante das vendas é descobrir o que a outra pessoa deseja e, então, ajudá-la a achar a melhor maneira de obter isso. No primeiro minuto de sua entrevista com aquele homem, o Scott, você deu um tiro no escuro e acidentalmente descobriu o que ele queria. Então você lhe mostrou *como* conseguir o que queria. Você continuou falando sobre o assunto e fazendo perguntas, jamais deixando que ele se afastasse do seu objeto de desejo. Se você sempre se lembrar dessa regra, vender será fácil”.

Durante os meus três dias em Boston, não consegui parar de pensar no que o sr. Hunsicker tinha dito. Ele estava certo. Eu realmente não tinha percebido *por que* conseguira fechar aquela venda. Se Clayt Hunsicker não a tivesse analisado e interpretado para mim, eu poderia ter continuado tropeçando ao longo dos anos. Ao pensar no que ele dissera, comecei a entender por que vinha me deparando com uma oposição tão terrível na maioria de minhas entrevistas. Percebi que estava apenas entrando nos escritórios, falando para tentar vender, sem saber nem tentar descobrir nada sobre a situação do outro indivíduo.

Fiquei tão entusiasmado com essa nova ideia que tinha aplicado sem perceber que mal podia esperar voltar à Filadélfia para pô-la em prática.

Tudo isso fez com que eu pensasse mais em John Scott e em sua situação. De repente, ocorreu-me que ele tinha *outro* trabalho do qual cuidar, planejando o futuro do seu negócio. Ele tinha me contado em detalhes que viera da Irlanda aos Estados Unidos, ainda um rapaz de 17 anos, que se empregara em uma pequena mercearia, que finalmente fundara seu próprio negócio e que gradualmente construía uma das melhores empresas atacadistas do leste dos Estados Unidos. Naturalmente, ele tinha um carinho muito especial por sua empresa. Era a obra de sua vida. Certamente ele queria que ela tivesse continuidade muito depois de sua morte.

Cerca de trinta dias depois de voltar da convenção de Boston, ajudei John Scott a elaborar um plano para fazer com que seus filhos e outros oito funcionários virassem seus sócios. A coisa toda culminou com um jantar que ele ofereceu na Associação Comercial da Filadélfia para esses homens-chave. Fui o único convidado “de fora”. Terminado o jantar, o sr. Scott levantou-se e, em um breve discurso carregado de emoção, contou aos seus novos parceiros como aquela era uma ocasião feliz para ele. “Agora já fiz planos para o futuro das duas coisas que mais me tocam o coração: minha empresa e as missões que fundei no exterior.”

A apólice de seguros de vida contratada para todos esses homens-chave da empresa, inclusive com uma quantia extra para o sr. Scott, resultou em uma venda que me rendeu mais dinheiro em *um dia* do que tudo que eu ganhara no ano anterior.

Na noite do jantar, percebi claramente quão valiosa era a lição que Clayt Hunsicker me ensinara. Antes dela, eu pensava nas vendas apenas como uma forma pessoal de ganhar a vida. Eu tinha medo de visitar pessoas, pois temia estar sendo incômodo. Mas agora eu estava inspirado! Naquele momento, resolvi dedicar o resto da minha carreira de vendedor ao seguinte princípio:

Descobrir o que as pessoas desejam e ajudá-las a conseguir isso.

Não tenho palavras para contar o novo tipo de coragem e de entusiasmo que isso me deu. Isso era muito mais que uma mera técnica de vendas. Era uma filosofia de vida.

Acertando no alvo

Uma coisa que me surpreendeu naquela convenção de Boston foi a massiva presença de vendedores líderes nacionais. Alguns deles tinham vindo de locais muito distantes, como Califórnia, Texas e Flórida.

Perguntei o motivo disso ao meu novo amigo, o sr. Hunsicker.

“Ouça”, ele me disse, num tom confidencial, “esses vendedores tão bem-sucedidos estão com fome de ideias novas e sempre à busca de maneiras de melhorar seu trabalho. Participe de tantas convenções de vendas que puder. Se você obtiver *uma* única ideia, o tempo e o dinheiro que você gastar serão o melhor investimento que você já fez. Além disso, você terá a oportunidade de conhecer alguns dos seus colegas do primeiro time. Conhecê-los pessoalmente e ouvi-los falar será uma fonte de inspiração. Você vai voltar para casa com confiança e entusiasmo renovados”.

Esse conselho certamente funcionou para mim naquela viagem. O próprio sr. Hunsicker fazia parte do primeiro time, e a ideia que ele me deu não tinha preço. Não era de admirar que eu tivesse errado o alvo com tanta frequência. Eu nem sabia qual era o alvo! No beisebol se diz: “você não pode atingi-los se não conseguir enxergá-los”. Depois que Clayt Hunsicker me mostrou o alvo, voltei para casa e realmente comecei a atirar – bem no centro.

Alguns anos depois, em uma convenção em Cleveland, um orador cujo nome há muito tempo esqueci deu uma vigorosa palestra sobre o que ele chamou de “Regra número um na arte de vender”. Um dos exemplos que ele usou ficou para sempre comigo. Aqui está:

Uma noite, um dos principais edifícios da Universidade Wooster foi reduzido a cinzas. Dois dias depois, Louis E. Holden, jovem presidente da Universidade, foi ver Andrew Carnegie.

Indo imediatamente ao ponto, Louis Holden disse: “Sr. Carnegie, tanto o senhor como eu somos homens ocupados.

Não vou tomar mais de cinco minutos do seu tempo. O edifício principal da Universidade Wooster foi totalmente destruído pelo fogo há dois dias, e desejo que o senhor doe 100 mil dólares para a construção de um novo edifício”.

Carnegie respondeu: “Meu jovem, não acredito em dar dinheiro para faculdades”.

Holden respondeu: “Mas o senhor acredita em ajudar homens jovens, não é? Eu sou um homem jovem, sr. Carnegie, e estou em apuros. Estou metido até o pescoço no negócio de “fabricar” universitários a partir do nada, e agora a melhor parte da minha fábrica se foi. O senhor bem sabe como se sentiria se uma das suas siderúrgicas fosse destruída exatamente no período de alta produção”.

Carnegie: “Jovem, levante 100 mil dólares em trinta dias e eu lhe darei outros cem”.

Holden: “Me dê sessenta dias e eu conseguirei”.

Carnegie: “Feito”.

O dr. Holden pegou seu chapéu e dirigiu-se à porta de saída.

O sr. Carnegie alertou-o: “Mas lembre-se, apenas sessenta dias”.

“Tudo bem, senhor, eu entendo”, respondeu Holden.

A entrevista de Louis Holden durou apenas cerca de *quatro minutos*. Em cinquenta dias, Holden obteve os 100 mil dólares. Ao entregar seu cheque, Andrew Carnegie disse, rindo: “Jovem, se você alguma vez vier me visitar novamente, não demore tanto. Nossa entrevista me custou 25 mil dólares por minuto”.

Louis Holden tinha acertado bem no meio do alvo. Ele sabia que um dos pontos mais fracos do grande industrial eram os jovens ambiciosos.

Certamente o dr. Holden teve muito a ver com a venda de uma ideia, muito mais importante do que meramente levantar 100 mil dólares para a

Universidade Wooster. Andrew Carnegie terminou doando mais de 100 milhões de dólares para o avanço da educação.

Aplicando esta regra: *Tente descobrir o que as pessoas desejam, e depois ajude-as a conseguir isso*. Eis aí o grande segredo para vender qualquer coisa.

Recentemente, presenciei uma excelente demonstração da maneira errada e da maneira correta de aplicar essa regra. Estava eu em um hotel numa grande cidade do oeste dos Estados Unidos quando um homem que chamaremos Brown me telefonou e disse: “Sr. Bettger, meu nome é Brown. Vou promover um curso de vendas aqui na cidade para jovens vendedores e espero que possamos começar no próximo mês. Teremos uma importante reunião hoje à noite no hotel onde o senhor está hospedado. Nós gastamos muito dinheiro na divulgação da reunião, e acredito que contaremos com a presença de algumas centenas de pessoas. Gostaria muito que o senhor pudesse proferir uma pequena palestra. Teremos vários outros oradores; assim, o senhor não terá de falar por mais que dez minutos. Aprendi com a experiência que, a menos que eu possa formar uma grande turma a partir dessa reunião, tudo terá sido uma perda de tempo; então, certamente eu apreciaria demais sua ajuda... etc. etc”.

Eu não conhecia esse Brown. Por que eu me daria ao trabalho de ajudá-lo a promover *seu* projeto? Eu estava ocupado com muitas coisas que queria fazer para mim mesmo. Além disso, estava me preparando para partir no dia seguinte. Então, desejei-lhe sucesso, mas lhe disse que não contasse comigo porque aquele era um momento extremamente inconveniente para mim.

Mas no final do dia outro homem (que chamaremos de sr. White) me telefonou. Seu telefonema tinha como objetivo exatamente o mesmo projeto. Sua abordagem foi a seguinte:

“Sr. Bettger, meu nome é White – Joe White. Sei que o sr. Brown já lhe falou sobre nossa reunião de abertura esta noite no hotel. Eu sei quão ocupado o senhor deve estar, com os seus preparativos de viagem, mas se houver algum jeito de conseguir estar conosco durante alguns minutos, sr. Bettger, sua presença resultaria em imenso benefício! Sei do seu interesse em ajudar os jovens, e nosso público será, em grande parte, formado por jovens vendedores, homens ambiciosos que querem se aprimorar e progredir. O senhor sabe quanto esse mesmo treinamento teria significado para o senhor quando estava tentando

começar no ramo das vendas. Não conheço *ninguém*, sr. Bettger, que possa causar tanto bem como o senhor em uma reunião desse tipo!”

O primeiro homem tinha cometido o mesmo erro que eu cometia antigamente (e que talvez tivesse continuado a cometer pelo resto da vida, não fosse o conselho de Clayt Hunsicker): ele falou sobre ele próprio e sobre sua proposta, e sobre o que *ele* queria. O segundo homem jamais falou sobre o que *ele* queria. Ele atirou bem no meio do alvo... Ele lançou seu apelo considerando somente o *meu* ponto de vista. Percebi que era impossível dizer “não” a esse segundo tipo de apelo.

Dale Carnegie diz: “Neste mundo, há apenas uma maneira de se fazer com que alguém faça alguma coisa. Você já parou para pensar nisso? Sim, apenas um jeito. E essa maneira é fazer com que a outra pessoa *queira* fazer essa coisa. Lembre-se, não há outro caminho”.

Pouco antes da Segunda Guerra Mundial, eu estava dando uma série de palestras em algumas cidades do oeste norte-americano. Invariavelmente, depois de eu falar sobre esse tópico, algumas pessoas se levantavam para fazer perguntas. Uma noite em Des Moines, Iowa, um homem de meia-idade fez a seguinte colocação: “Sr. Bettger, posso ver como essa ideia foi de grande utilidade para o senhor na venda de seguros de vida, mas meu trabalho é vender assinaturas de uma revista de renome nacional. Como eu poderia aplicar esse princípio ao *meu* trabalho?”

Ele e eu tivemos uma discussão franca. Esse homem vinha tentando fazer vendas de diversos produtos já há vários anos e, obviamente, se tornara uma pessoa muito cínica. Depois de eu sugerir um método de abordagem diferente, o homem saiu, mas senti que ele não ficou muito entusiasmado com nossa conversa.

Na manhã do sábado seguinte, eu estava cortando o cabelo na barbearia do Hotel Fort Des Moines quando o homem entrou afobado e foi logo dizendo que tinha ouvido sobre minha partida no trem do início da tarde, mas que ele realmente *precisava* me dizer algo.

“Depois da sua palestra na noite de terça-feira, sr. Bettger”, disse, com surpreendente empolgação, “percebi por que não estava chegando a lugar nenhum. Eu vinha tentando vender revistas para homens de negócios, mas a maioria deles me dizia que eram tão ocupados que não tinham tempo nem para

ler as revistas que já assinavam. Na quarta-feira, consegui obter uma carta de um dos juízes mais proeminentes da cidade, na qual ele declara que lê nossa revista porque ela fornece a ele todas as notícias realmente importantes e interessantes da semana *em uma curta noite de leitura*. Em seguida, consegui uma grande lista de homens de negócios importantes da cidade que já eram assinantes. Agora, sr. Bettger, quando vou falar com um cliente, exibo a carta do juiz e essa lista. Agora, a mesma objeção que me prejudicava é meu maior trunfo. O que estou tentando dizer é que já não estou vendendo *revistas*; eu estou vendendo a homens de negócios algo que todos desejam. Estou vendendo a coisa mais preciosa da vida – *mais tempo*.”

Apenas alguns dias antes, esse vendedor achava que a maioria das pessoas para as quais telefonava o menosprezava. Ele temia fazer contato pessoal com as pessoas. Agora ele tinha uma visão inteiramente nova sobre a importância do trabalho que estava fazendo.

Aqui estava o *mesmo homem*, vendendo o *mesmo produto*, na *mesma cidade*, tendo sucesso – em que anteriormente vinha fracassando.

Como já disse anteriormente, há alguns anos fui eleito superintendente de uma pequena escola dominical. Eu pensava que a necessidade imediata mais importante da escola era conseguir maior organização, então pedi ao pastor que me cedesse cinco minutos no programa no serviço religioso matinal do domingo seguinte. Eu sabia que tinha de “fazer uma venda”. Nesse dia, eu *poderia* ter me levantado e dito à congregação que tinha assumido aquele trabalho com relutância e que contava com a cooperação e ajuda de todos – mas decidi que teria uma chance muito maior de conseguir o que pretendia se conversasse com aquelas pessoas sobre aquilo que *elas* queriam. Então, aí vai a minha fala:

“Quero falar com vocês por apenas alguns minutos sobre algumas das coisas que vocês almejam. Muitos de vocês têm filhos. Vocês querem que eles frequentem a escola dominical, conheçam outras crianças e aprendam mais sobre a vida com o estudo das verdades contidas na Bíblia. Eu e vocês queremos que nossos filhos evitem alguns dos erros que eu cometi e, possivelmente, alguns dos erros que vocês cometeram. De que modo podemos fazer isso?”

“A única maneira de concretizar esse desejo é construir uma organização maior. No momento, temos apenas nove professores na escola dominical, incluindo o próprio pastor. Precisamos de pelo menos 25. Alguns de vocês podem hesitar em ensinar por terem os mesmos medos que eu tinha há apenas doze meses, quando assumi uma pequena turma de meninos – que vocês não conhecem o suficiente sobre a Bíblia. Bem, posso dizer-lhes que vocês aprenderão mais sobre este Grande Livro em seis meses, ensinando esses pequenos durante vinte minutos a cada domingo, do que jamais aprenderiam em seis anos apenas ouvindo – e *vocês* crescerão ainda mais!”

“Os casais podem estudar e preparar as lições em conjunto. Isso lhes dará algo mais em comum e fará com que fiquem ainda mais próximos. Se, além disso, vocês tiverem filhos, eles também se mostrarão mais interessados ao testemunharem sua atividade. Lembremo-nos da parábola de Jesus sobre os três homens que receberam os talentos. Vocês, homens e mulheres, receberam muitos talentos. Não conheço nenhuma maneira melhor de melhorar e multiplicar seus talentos que por meio desse trabalho.”

O que aconteceu? Naquela manhã, conseguimos 21 novos professores. Inicialmente, não contávamos com um número suficiente de crianças para ocupá-los, mas nós as dividimos. Algumas turmas começaram com apenas duas e três crianças. Em seguida, fomos de casa em casa em busca de novas crianças. À exceção de três, matriculamos todas as crianças protestantes da comunidade de Wynnefield, Pensilvânia. Finalmente, a pequena capela não comportava mais todos os membros; então, tivemos de construir uma nova igreja! E em uma campanha de três meses, os membros da Igreja Presbiteriana Unida de Wynnefield levantaram 180 mil dólares, graças à contribuição de 372 homens, mulheres e crianças.

Certamente esses professores não foram totalmente responsáveis por esse recorde incrível, mas o fato é que isso não poderia ter acontecido se não fosse o crescimento da escola de estudos da Bíblia.

Quando você mostra a um homem o que ele deseja, ele moverá céu e terra para obtê-lo.

Essa lei universal é tão importante que tem precedência sobre todas as outras leis das relações humanas. *Sempre foi* e sempre será a lei mais

importante. Com efeito, ela surge como a Regra Número Um, acima de todas as demais regras da civilização.

Benjamin Franklin entendia a importância dessa lei. Chegou mesmo a escrever uma oração para ajudá-la a entrar em seu coração. Quando comecei a ler a autobiografia de Franklin, me interessou descobrir que ele recitou a mesma oração todos os dias ao longo de cinquenta anos. Eu moro na Filadélfia, a cidade onde Benjamin Franklin passou a maior parte de sua vida, e ele sempre foi uma inspiração para mim.

Eu disse a mim mesmo: “Se essa oração ajudou Ben Franklin, certamente deve me ajudar também” – e eu a tenho proferido há mais de 25 anos. Ela me ajudou a não pensar apenas em mim e no que eu ganharia com uma venda e a começar a pensar nas outras pessoas e no que elas poderiam ganhar com a venda. Franklin escreveu: “... e entendendo que Deus é a fonte de toda sabedoria, tive por certo e necessário solicitar Sua ajuda para também adquirir sabedoria; com esse fim, escrevi a seguinte oração, que fixei em minhas mesas de exame para uso diário”.

Aqui está a oração – a oração de Ben Franklin:

Oh Deus Todo-Poderoso! Pai generoso! Guia misericordioso!
Fazei crescer em mim a sabedoria que desvenda meus interesses mais verdadeiros. Fortalecei minhas resoluções para que eu possa executar o que essa sabedoria me ditar. Aceitai meus dóceis ofícios para eu prestar a Vossos outros filhos como o único retorno dentro de minhas forças por Vossos contínuos favores.

Resumo

1. O segredo mais importante nas vendas é descobrir o que o outro quer e, em seguida, ajudá-lo a achar a melhor maneira de obter isso.

2. Há apenas uma maneira neste mundo para conseguir que alguém faça alguma coisa. Você já parou para pensar nisso? Sim, apenas um jeito. E essa maneira é fazer com que a outra pessoa queira fazer essa coisa. Lembre-se, não há outro caminho.
3. Quando você mostra a um homem o que ele deseja, ele moverá céu e terra para obtê-lo.

Uma venda de 250 mil dólares em quinze minutos

Depois que Clayt Hunsicker me chamou em um canto em Boston e me ensinou o grande segredo das vendas, meu entusiasmo atingiu as alturas. Pensei que tudo o que eu tinha a fazer agora era ir para a rua e ver um número suficiente de pessoas – e vender seria fácil!

Durante os meses seguintes, meu registro de vendas *realmente* mostrou uma melhora consistente, mas ainda continuei encontrando muita oposição. Não conseguia entender o motivo.

Então, um dia, enquanto participava de um congresso de vendas no Bellevue-Stratford Hotel, Filadélfia, ouvi um dos melhores vendedores dos Estados Unidos revelar um método surpreendente, que me deu a resposta em poucas palavras. Tratava-se de J. Elliott Hall, da cidade de Nova York. Embora já esteja aposentado há alguns anos, o recorde de Elliott Hall ainda se destaca entre os maiores vendedores de todos os tempos.

O sr. Hall contou que vinha fracassando como vendedor e estava prestes a desistir quando descobriu o *motivo* pelo qual estava falhando. Ele disse que vinha fazendo muitas “afirmações absolutas”.

Para mim, isso parecia tolice.

Mas então o sr. Hall acendeu a imensa plateia ao abrir inteiramente a reunião para objeções e respostas. Dois mil vendedores começaram a disparar objeções de todas as direções – objeções com as quais eles mesmos vinham sendo dispensados todos os dias por potenciais compradores e clientes.

Criou-se um clima de incrível emoção quando Elliott Hall deu uma superdemonstração de como enfrentava essas objeções – não com espertas respostas “de cartilha” encontradas nos livros escritos sobre “como enfrentar objeções”. Ele enfrentava essas objeções *fazendo perguntas*.

Ele não tentava convencer seus contestadores de que eles estavam errados, nem lhes mostrava quão mais esperto que eles era. Ele simplesmente fazia perguntas com as quais seus contestadores forçosamente tinham de concordar.

E continuava fazendo perguntas até que as respostas se encaminhassem exclusivamente para uma conclusão – uma conclusão coerente, baseada em fatos.

A profunda lição que aprendi com aquele mestre das vendas mudou toda a minha maneira de pensar. Ele jamais dava a impressão de que estava tentando persuadir ou influenciar alguém com seu modo de pensar. As perguntas de Elliott Hall tinham apenas um propósito:

Ajudar a outra pessoa a identificar o seu objeto de desejo e, depois, ajudá-la a decidir como obtê-lo.

A plateia disse ao sr. Hall que uma das mais difíceis objeções a superar era: “Não me decidi ainda se vou comprar ou não”.

“Meu trabalho”, respondeu o sr. Hall, “é ajudar o cliente a se decidir. Não há dúvida pior no mundo como o “se” ou “não”. Em seguida, ele resumia todo o problema com perguntas.

Um dos vendedores disse que seu maior obstáculo era: “Quero ir para casa para pensar nesse assunto”.

A resposta do sr. Hall: “Vou descobrir se podemos ajudá-lo a pensar”. “O senhor não *precisa* pensar mais sobre...” Em seguida, o sr. Hall retomava suas perguntas, a fim de ajudar seu contestador a descobrir *exatamente* sobre o que ele queria pensar.

Mesmo diante de toda a sua persistência, ninguém na plateia teve a impressão de que Elliott Hall estava argumentando ou contradizendo alguém. Ele era extremamente enérgico, mas nem uma só vez *argumentou* nem contradisse ou propôs uma opinião pessoal rígida. Sua atitude não era a de “Eu sei que estou certo; você é que está errado”.

Em minha experiência, seu método de ajudar as pessoas a cristalizar seus pensamentos – com perguntas – continua não tendo paralelo. Jamais esquecerei Hall e a essência do que ele disse.

Naquele dia, enquanto ouvia Elliot Hall de olhos arregalados, decidi que, a partir daquela data, seria minha grande ambição pessoal tentar cultivar essa grande arte que ele dominava tão fantasticamente: a arte de fazer perguntas.

Poucos dias depois da palestra do sr. Hall, um amigo me telefonou para dizer que um grande fabricante de Nova York estava em busca de uma seguradora para fazer um seguro de vida pessoal de 250 mil dólares. Ele queria saber se eu gostaria de enviar uma proposta. Esse grande empresário estava tomando um empréstimo de 250 mil dólares, e os credores insistiam que o presidente da empresa fizesse um seguro de vida de igual valor. Cerca de dez grandes seguradoras de Nova York já tinham enviado propostas detalhadas.

“É claro que vou enviar uma proposta”, respondi, “se você puder marcar uma entrevista para mim”.

Mais tarde naquele mesmo dia meu amigo me informou por telefone que tinha agendado uma entrevista para a manhã seguinte, às 10h45. Aqui está o que aconteceu:

A primeira coisa que fiz foi me sentar à minha mesa, pensando no que fazer. A palestra de Elliott Hall ainda estava fresca em minha memória. Decidi preparar uma série de perguntas. Durante meia hora, minha mente simplesmente ficou dando voltas e mais voltas. Então, algumas perguntas começaram a surgir – perguntas que deveriam servir para que esse grande homem cristalizasse seus pensamentos e o ajudassem a tomar uma decisão. O processo consumiu quase duas horas. Finalmente escrevi catorze perguntas ao acaso. Em seguida, as ordenei em uma sequência mais lógica.

Na manhã seguinte, no trem para Nova York, estudei as perguntas detalhadamente. Ao chegar à estação Pensilvânia, estava tão empolgado que mal podia esperar pela entrevista. Para fortalecer minha confiança, decidi assumir um grande risco. Telefonei para um dos principais médicos de Nova York e marquei uma consulta para meu futuro cliente em seu consultório para as 11h30.

Chegando ao escritório do meu cliente em potencial, fui recebido por sua secretária. Ela abriu a porta da sala da presidência e a ouvi dizer: “Sr. Booth, há um sr. Bettger da Filadélfia aqui para vê-lo. Ele diz que tem uma entrevista marcada com o senhor às 10h45”.

BOOTH: Oh, sim. Mande-o entrar.

EU: Sr. Booth!

BOOTH: Como está, sr. Bettger? Sente-se. (*O sr. Booth esperou que eu falasse, mas esperei que ele tomasse a iniciativa.*) Sr. Bettger, receio que esteja perdendo seu tempo.

EU: Por quê?

BOOTH (*apontando para uma pilha de propostas e ilustrações na mesa*): Todas as principais empresas seguradoras de Nova York me apresentaram planos, três dos quais por amigos meus – um deles um grande amigo pessoal; jogo golfe com ele todos os sábados e domingos. Ele trabalha na seguradora New York Life; é uma empresa muito boa, não?

EU: Nenhuma se equipara a ela no mundo!

BOOTH: Bem, sr. Bettger, nessas circunstâncias, se ainda acha válido me apresentar uma proposta, pode propor os valores para um plano de seguro de vida normal de 250 mil dólares para a minha idade, 46 anos, e *enviá-la* a mim. Vou colocá-la junto a essas outras propostas e nas duas próximas semanas espero chegar a uma decisão. Se o seu plano for o mais barato e o melhor, o negócio será seu. Mas ainda acho que o senhor está apenas desperdiçando seu tempo e o meu.

EU: Sr. Booth, se o senhor fosse meu irmão, eu diria exatamente o que vou dizer agora.

BOOTH: Fale, por favor.

EU: Sabendo o que eu sei sobre o ramo dos seguros, e se o senhor fosse meu irmão, eu lhe diria para pegar todas essas propostas e jogá-las imediatamente naquela cesta de lixo.

BOOTH (*evidentemente atônito*): Por que o senhor diz isso?

EU: Bem, em primeiro lugar, interpretar essas propostas adequadamente exigiria um atuário, um avaliador de riscos – e são precisos sete anos para que alguém se torne um. Mas mesmo se o senhor conseguisse selecionar a proposta de menor custo hoje, daqui a cinco anos essa mesma seguradora poderia estar entre as firmas de mais alto custo nesse grupo. Isso é fato. Francamente, as empresas que o senhor selecionou são as melhores do mundo. O senhor poderia pegar todas essas propostas, espalhá-las sobre a sua mesa, fechar os olhos e apontar aleatoriamente para uma delas – e é muito provável que o custo da proposta escolhida fosse tão baixo quanto o da proposta que o senhor escolheria depois de *semanas* de deliberação. Agora, sr. Booth, meu trabalho é ajudá-lo a

chegar a uma decisão final. Para ajudá-lo a fazer isso, devo fazer algumas perguntas. Tudo bem?

BOOTH: Certo. Vá em frente.

EU: Se estou certo, sua empresa está para fechar uma linha de crédito de um quarto de milhão de dólares. Faz parte do acordo que o senhor faça um seguro de vida nesse mesmo valor, com a apólice tendo seus credores como beneficiários. Isso está correto?

BOOTH: Sim, é isso mesmo.

EU: Em outras palavras, eles têm confiança no *senhor* enquanto estiver vivo, mas, caso o senhor morra, eles não depositariam a mesma confiança em sua empresa. É isso, sr. Booth?

BOOTH: Sim, acho que você está certo.

EU: Então, por que não seria extremamente importante – na verdade, a única coisa realmente importante – obter já esse seguro e transferir o risco para as companhias de seguros? Suponha que o senhor acorde hoje no meio da noite... E subitamente lhe ocorra que o seguro contra incêndio da sua grande fábrica em Connecticut venceu ontem. É muito provável que o senhor não voltasse a dormir pelo resto da noite! E a primeira coisa que o senhor faria amanhã de manhã seria telefonar ao seu corretor, ordenando que tomasse as devidas medidas para a imediata proteção da sua fábrica, não é?

BOOTH: Claro que sim.

EU: Bem, seus credores consideram este seu seguro de vida tão importante quanto o senhor considera o seguro contra incêndio da sua fábrica. Não é possível que, caso ocorra alguma coisa que o impossibilite de contratar esse seguro de vida, seus credores reduzam ou mesmo se recusem definitivamente a conceder o empréstimo?

BOOTH: Oh, eu não sei, mas acho que é bem possível.

EU: E se o senhor não for capaz de obter esse crédito, isso provavelmente não significaria milhares e milhares de dólares para o senhor? Não significaria a diferença entre lucro e prejuízo para seus negócios neste ano?

BOOTH: Sim. Suponho que isso seja verdade.

EU: Sr. Booth, estou em posição de fazer algo pelo senhor nesta manhã que nenhuma outra pessoa viva pode fazer!

BOOTH: O que o senhor quer dizer com isso?

EU: Tenho uma consulta marcada para o senhor nesta manhã às 11h30 com o dr. Carlyle, um dos principais médicos da cidade de Nova York. Seu exame é reconhecido por praticamente todas as empresas de seguros de vida. Ele é o único médico que conheço que com um único exame consegue garantir a aprovação de um seguro de vida pessoal de 250 mil dólares. Seu consultório conta com aparelhos de eletrocardiografia e fluoroscopia e todos os demais equipamentos necessários para o exame que o senhor precisa fazer, em seu consultório na Broadway, número 150.

BOOTH: Os outros corretores não podem fazer o mesmo por mim?

EU: Não nesta manhã! Sr. Booth, tendo em vista a grande importância da imediata realização desse exame, suponha que o senhor telefone para um desses corretores solicitando uma ação imediata. A primeira coisa que o corretor faria seria ligar para um de seus amigos, um médico comum, e tentar trazê-lo até aqui ao seu escritório, nesta tarde, para um primeiro exame. Se os resultados do exame fossem enviados ainda esta noite para a sede da seguradora em questão, amanhã pela manhã um dos seus peritos iria se acomodar em sua mesa, tentando “visualizar” o senhor naqueles documentos médicos. Se esse perito decidisse que o senhor seria um bom risco para um quarto de milhão de dólares, autorizaria um segundo exame por outro médico que, agora sim, teria o equipamento necessário. Isso significa mais atraso. Por que o senhor deve correr esse risco por mais uma semana, ou mesmo por mais um dia?

BOOTH: Oh, acho que vou viver ainda por algum tempo.

EU: Suponha que o senhor acorde amanhã com uma dor de garganta e fique gripado e preso na cama durante uma semana. Então, quando o senhor estivesse suficientemente bem para fazer esse exame complicado, a seguradora provavelmente lhe diria: “Agora, sr. Booth, achamos que o senhor ficará bem novamente, mas há uma pequena condição surgida em resultado de sua recente doença, assim, teremos de adiar a contratação por três ou quatro meses até que possamos ter certeza de que seu problema é temporário e não permanente”. E o senhor teria de informar aos seus credores que a decisão final foi adiada. Não seria possível que eles adiassem a extensão desse empréstimo? Essa não é uma *possibilidade*, sr. Booth?

BOOTH: Sim, claro que é uma possibilidade.

EU (*olhando para o meu relógio*): Sr. Booth, agora são 11h10. Se nos apressarmos, poderemos comparecer à consulta com o dr. Carlyle em seu consultório às 11h30. Ao que parece, o senhor nunca se sentiu melhor em toda sua vida. Se o senhor estiver em tão boa forma por dentro como está por fora, terá esse seguro em vigor em 48 horas. O senhor *está* se sentindo bem esta manhã, não, sr. Booth?

BOOTH: Sim, estou me sentindo muito bem.

EU: Então, por que esse exame não é a coisa mais importante do mundo para o senhor resolver já?

BOOTH: Sr. Bettger, quem o senhor representa?

EU: Eu represento o senhor!

BOOTH (*curvando a cabeça, pensando. Acende um cigarro. Depois de alguns momentos, levanta-se lentamente da mesa, olha para a frente, caminha até a janela e, em seguida, até o cabideiro. Tira o chapéu e se volta em minha direção*): Vamos, então!

Chegamos ao consultório de metrô. Depois que o exame foi concluído satisfatoriamente, de repente o sr. Booth parece ter se tornado meu amigo. Insistiu em me levar para almoçar com ele. Quando começamos a comer, ele olhou para mim e começou a rir. “Aliás,” perguntou, “qual empresa *você* representa?”

Análise dos princípios básicos aplicados para fazer essa venda

Vamos analisar essa venda. Sei o que você está pensando. Você está falando com seus botões: “Como *eu* posso usar essa técnica? Ela pode ser boa para ele. Ele vende seguros, mas como eu posso aplicá-la?” Certamente você pode usar essa mesma técnica na venda de “sapatos, navios ou lacre”. Eis como você pode aplicá-la:

1. Agende suas entrevistas.

Seja esperado! Você sairá em grande vantagem ao agendar uma entrevista. Isso mostra ao seu cliente que você aprecia o valor do tempo *dele*. Inconscientemente, ele dará maior importância ao valor do *seu* tempo. Minhas chances seriam nulas se eu tivesse ido a Nova York visitar aquele atarefado executivo *sem ter agendado uma entrevista*.

2. Esteja preparado.

O que você faria se fosse convidado a palestrar em uma reunião conjunta das Câmaras de Comércio Júnior e Sênior e de todos os demais clubes prestadores de serviço da sua comunidade – uma palestra muito bem paga? Você passaria muitas horas se preparando, não é? Você consumiria algumas noites planejando exatamente como seria a abertura da palestra; os pontos que você gostaria de abordar; seu fechamento. Você trataria o convite como se fosse um evento, não? Por quê? Porque você teria uma plateia de trezentas ou quatrocentas pessoas – ou ainda mais. Bem, não se esqueça de que não há diferença entre uma audiência de quatrocentas pessoas e uma audiência de uma pessoa. E isso poderá significar *mais dinheiro* para você. Ao longo de alguns anos, talvez isso signifique muito dinheiro para você. Então, por que não tratar cada entrevista como um evento?

Depois de receber o telefonema de meu amigo confirmando a entrevista para a manhã seguinte, sentei-me à minha mesa por cerca de trinta minutos,

pensando no que eu diria àquele homem. Nada que eu pudesse imaginar me satisfazia. “Bem”, pensei, “agora estou cansado. Vou pensar no assunto amanhã de manhã, quando estiver no trem”.

Então aquela voz sussurrou no meu ouvido: “Amanhã de manhã, nada! *Você vai resolver isso agora mesmo!* Você sabe que perde a confiança quando sai despreparado. Esse homem concordou em recebê-lo, Bettger. Vamos nos *preparar!* E vá até lá com uma atitude vencedora!”

Depois de algum tempo, surgiu em minha mente a seguinte pergunta: “Qual é o fator-chave?” Isso não foi difícil de responder. Crédito. Esse fabricante de seda precisa de crédito. Seus credores insistem que sua vida seja segurada. A cada dia, a cada hora que esse industrial adia o que precisa fazer para obter esse seguro, assume um grande risco. Na verdade, o custo líquido do seguro não é realmente importante.

Essa pequena e simples ideia provou ser uma ajuda constante para mim na preparação de entrevistas ou de palestras. Sei que comecei direito se a primeira coisa que eu fizer for me perguntar:

3. Qual é o fator-chave?

Ou, qual é o principal ponto de interesse?

Ou, ainda, qual é o ponto mais vulnerável?

Foi exatamente esse o motivo que me fez ganhar essa competição com dez outras grandes empresas.

Ouçã o que o sr. Booth me disse durante o almoço naquele dia: “Suponho que alguns dos meus amigos seguradores sofrerão um grande choque. Mas eles vêm me enrolando há semanas, atacando uns aos outros, cada um tentando me mostrar que o seu plano é o mais barato de todos. Você não atacou ninguém, mas me fez perceber o risco que eu estava correndo por esperar”.

Sorrindo, o sr. Booth continuou: “De fato, fiquei apavorado ao pensar na possibilidade de perder esse crédito. Decidi que seria uma coisa absolutamente idiota mesmo sair para almoçar *antes* de fazer esse exame”.

Essa venda me ensinou uma grande lição: nunca tente abordar pontos demais; não tire o foco da questão principal; descubra qual é essa questão e então atenha-se a ela.

4. Anote as palavras-chave.

É raro encontrar uma pessoa capaz de fazer uma entrevista ou conferência, ou mesmo dar um telefonema importante, e que:

- a. Lembre-se dos pontos que deseja abordar.
- b. Aborde-os em uma ordem lógica.
- c. Seja sucinta e permaneça no ponto principal.

A menos que eu faça anotações antes da entrevista, é muito provável que acabe fracassando irremediavelmente. Ao me preparar para a entrevista com o sr. Booth, anotei as palavras-chave. Durante a viagem de trem, revisei exaustivamente essas anotações até saber exatamente o que deveria dizer e como eu transmitiria minha mensagem. Isso me deu confiança. Durante a entrevista, não precisei consultar minhas anotações nenhuma vez. No entanto, se minha memória falha durante uma entrevista, não hesito em sacar o meu cartão de anotações de palavras-chave.

5. Faça perguntas.

Das catorze perguntas que tinha preparado na véspera, usei apenas onze. Na verdade, toda essa entrevista de quinze minutos consistiu principalmente em perguntas e respostas. A importância de *fazer perguntas* é tão vital, e tem sido um fator tão fundamental no meu sucesso em vendas, que o próximo capítulo é inteiramente dedicado a esse tópico.

6. Surpreenda!

Faça algo inusitado, surpreendente. Em muitas situações, é preciso estimular as pessoas e provocá-las para que ajam em seu próprio benefício. Contudo, essa estratégia apenas deverá ser utilizada se você estiver preparado para enfrentar a “explosão” que virá com fatos, não opiniões.

Na ocasião, eu disse ao Sr. Booth: “Sabendo o que sei sobre o ramo dos seguros, e se o senhor fosse meu irmão, eu lhe diria para pegar todas essas propostas e jogá-las imediatamente naquela cesta de lixo.”

7. Desperte o medo.

Basicamente, existem apenas dois fatores que impelem as pessoas à ação: o desejo de ganhar e o medo de perder. Os publicitários nos ensinam que o medo é o fator mais motivador quando existe risco ou perigo. Toda a conversa com o sr. Booth foi baseada no *medo* e no risco desnecessário que ele estava correndo de perder 250 mil dólares de crédito.

8. Crie confiança.

Se você for absolutamente sincero, há muitas maneiras de ganhar a confiança das pessoas. Acredito que quatro regras me ajudaram a ganhar a confiança daquele perfeito estranho:

a. Seja um assistente de compras.

Ao me preparar para a entrevista, imaginei que eu era um funcionário assalariado da empresa do sr. Booth. Assumi o papel de “assistente de compras responsável pelos seguros”. Nesse assunto, meu conhecimento era superior ao do sr. Booth. Dominado por essa sensação, não hesitei em colocar todo o entusiasmo e empolgação possíveis naquilo que dizia. Essa ideia me ajudou a ter uma atitude destemida. A atitude de assistente de compras foi de tal ajuda para mim naquela venda que continuei desempenhando esse papel ao longo dos anos. Sugiro firmemente que qualquer jovem vendedor, ou que precise lidar com pessoas, torne-se um assistente de compras. As pessoas não gostam que vendam para elas. Elas gostam de comprar.

b. “Se o senhor fosse meu irmão, eu lhe diria exatamente o que vou dizer agora....”

Essa é uma poderosa estratégia para ganhar a confiança do seu interlocutor, desde que você consiga usá-la com absoluta sinceridade. Essas foram praticamente as primeiras palavras que eu disse ao sr. Booth. Olhei-o diretamente nos seus olhos e proferi essas palavras com total convicção. Em seguida, aguardei que ele dissesse alguma coisa. Ele fez a pergunta que a maioria dos compradores potenciais faz: “O que você diria?”

c. Elogie seus concorrentes.

“Se não puder elogiar, não critique” é *sempre* uma boa regra a se seguir. Descobri que essa é uma das formas mais rápidas de ganhar a confiança de alguém. Tente falar algo bom sobre seu concorrente. Quando disse ter um amigo na New York Life, o sr. Booth falou: “É uma empresa muito boa, não?”

Eu respondi rapidamente: “Nenhuma se equipara a ela no mundo!” Em seguida, retornei às minhas perguntas.

d. “Sr. Booth, estou em posição de fazer algo pelo senhor nesta manhã que nenhuma outra pessoa viva pode fazer!”

Essa é uma frase de venda poderosa. Nos casos em que ela se encaixa com honestidade, seu efeito será surpreendente. Quero dar um exemplo: uma noite, em Des Moines, Iowa, Dale Carnegie e eu estávamos nos preparando para embarcar no trem quando Russell Levine, um membro atuante da Câmara de Comércio Júnior, patrocinadora do nosso curso, apareceu na estação para se despedir. Ele disse: “Ontem, uma das suas frases vendeu para mim um carro-tanque cheio de petróleo.” Eu disse: “Conteme o que aconteceu”.

Russell respondeu que na véspera tinha visitado um cliente e lhe dissera: “Estou em posição de fazer algo pelo senhor nesta manhã que nenhuma outra pessoa viva pode fazer!”

“E que coisa é essa?”, perguntou o cliente, surpreso.

“Posso lhe conseguir um carro-tanque cheio de petróleo”, Russell respondeu.

“Não”, disse o cliente.

“Por que não?”, perguntou Russell.

“Não tenho espaço para armazená-lo”, respondeu o homem.

“Sr. D.”, Russell argumentou, com sinceridade, “se o senhor fosse meu irmão, eu lhe diria o que vou dizer agora ao senhor”.

“O que você diria?”, perguntou o cliente.

“Compre esse carregamento de petróleo imediatamente. Vai faltar petróleo, e depois o senhor não conseguirá obter o que precisa. Além disso, o preço vai subir muito.”

“Não”, o cliente repetiu, “não tenho espaço para ele aqui.”

“Alugue um espaço para armazenamento”, sugeriu Russell.

“Não”, respondeu, “vou ter que deixar essa passar.”

Mais tarde, quando Russell chegou ao escritório, havia uma mensagem pedindo que ele telefonasse para esse cliente. Feita a ligação, o cliente disse: “Russell, aluguei uma antiga garagem onde posso armazenar esse óleo. Você acabou de me vender o vagão-tanque!”

9. Expresse uma sincera admiração da capacidade do seu interlocutor.

Todo mundo gosta de se sentir importante. As pessoas estão sedentas por elogios e admiração sincera. Mas não devemos exagerar. É muito mais eficaz ser conservador com os elogios. Sei que agradei esse bem-sucedido homem de negócios ao declarar: “Eles têm confiança no *senhor* enquanto estiver vivo, mas, caso o senhor morra, eles não depositariam a mesma confiança em sua empresa. É isso, sr. Booth?”

10. Assuma o fechamento da venda.

Tenha uma atitude vencedora. Corri o risco de marcar uma consulta com o dr. Carlyle antes da entrevista com meu cliente em potencial. Apostei todas as minhas fichas na vitória.

11. Coloque a palavra VOCÊ na entrevista.

Passados alguns anos, já mais conhecedor dos princípios básicos, analisei essa venda e fiquei surpreso ao descobrir que tinha usado a palavra “senhor” ou “seu/sua” 69 vezes naquela curta entrevista de quinze minutos. Não me recordo da primeira vez em que ouvi falar desse teste, mas é uma ótima maneira de se certificar de que você está pondo em prática a mais importante de todas as regras:

Veja as coisas do ponto de vista do outro e converse em termos das carências, necessidades e desejos dele.

Você gostaria de aplicar a si mesmo um teste muito interessante e lucrativo? Ponha no papel tudo o que você disse na sua última entrevista de venda. Em seguida, verifique quantas vezes pode riscar os pronomes pessoais “eu” ou “nós” e mudá-los para “você/senhor” ou “seu/sua”. Coloque a palavra *você* nas suas entrevistas.

Como fazer perguntas aumentou a eficácia das minhas entrevistas de vendas

As vezes, uma nova ideia produz mudanças rápidas e revolucionárias no pensamento de um homem. Por exemplo, apenas pouco tempo antes de fazer aquela venda em Nova York, eu tinha estabelecido uma meta pessoal de “produzir um quarto de milhão por ano”. Pensava que, trabalhando duro e de maneira consistente, isso seria possível.

Agora, de repente, eu tinha produzido um quarto de milhão de dólares *em um dia*! Fantástico! Como isso foi possível? Apenas uma semana antes, um quarto de milhão por ano parecia muita coisa. Agora, aqui estava eu pensando: “1 *milhão* é o meu objetivo!”

Esses foram alguns dos pensamentos que passaram pela minha cabeça naquela noite no trem de volta para Filadélfia. Eu estava em uma “bebedeira emocional”. Estava empolgado demais para ficar sentado no meu lugar. Fiquei andando de um lado para o outro. Todos os assentos estavam ocupados, mas não me lembro de ter visto viva alma. Repassei a venda inúmeras vezes. Cada palavra dela. O que o sr. Booth dissera. O que eu dissera. Finalmente, me sentei e botei no papel toda a entrevista.

“Quão completamente fútil e ridícula essa viagem teria sido”, falei com meus botões, “se não tivesse assistido àquela palestra de Elliott Hall sobre a importância de fazer perguntas.” A verdade é que, apenas alguns dias antes, eu jamais teria sequer considerado a possibilidade de ir até Nova York em uma tal situação.

Percebi o seguinte: se eu tivesse tentado dizer exatamente as mesmas coisas sem colocá-las na forma de perguntas, teria sido expulso do escritório em três minutos! Embora eu tenha dito o que tinha a dizer com todo o vigor e entusiasmo possíveis, esse bem-sucedido industrial jamais demonstrou qualquer tipo de contrariedade. Colocar minhas ideias na forma de perguntas mostrou ao sr. Booth como eu me sentia com relação ao que ele deveria fazer, mas, ao mesmo tempo, fez com que ele permanecesse em seu papel de

comprador. Sempre que o sr. Booth fazia uma objeção ou comentário, eu devolvia a bola imediatamente a ele com outra pergunta. Quando ele finalmente se levantou, pegou o chapéu e disse: “Vamos, então!”, eu sabia que ele sentia que a ideia tinha sido dele.

Alguns dias depois, obtive uma carta de apresentação de um amigo meu ao jovem presidente de uma empreiteira que, na ocasião, estava encarregada de vários projetos importantes. Era uma das organizações mais promissoras da cidade.

O jovem presidente leu minha carta de apresentação de relance e disse: “Se é sobre seguros que o senhor quer conversar, não estou interessado. Acabei de comprar mais seguro há cerca de um mês”.

Havia algo tão final em sua maneira que percebi que de nada adiantaria persistir. No entanto, minha intenção de conhecer melhor aquele homem era sincera. Então, arrisquei uma pergunta:

“Sr. Allen, como foi o seu início nesse negócio de construção de edifícios?”

E ouvi o empresário durante três horas.

Finalmente, a secretária entrou na sala com alguns cheques que ele devia assinar. Depois que ela saiu, o jovem executivo olhou para mim, mas não disse nada. Devolvi o olhar em silêncio.

“O que o senhor quer que eu faça?”, perguntou.

“Quero que o senhor responda algumas perguntas”, respondi.

Saí daquele escritório sabendo exatamente o que estava em sua mente: suas esperanças, ambições, objetivos. Em certo momento da entrevista, ele disse: “Eu não sei por que estou lhe contando todas essas coisas. O senhor sabe mais agora do que eu jamais disse a qualquer outra pessoa – inclusive à minha esposa!”

Creio que, naquele dia, ele descobriu coisas que ele mesmo desconhecia a seu respeito; coisas que nunca tinham se cristalizado de forma definitiva em sua própria mente.

Eu o agradei por sua confiança e disse-lhe que ia pensar e estudar um pouco as informações que ele havia me passado. Duas semanas depois, apresentei um plano ao empresário e aos seus dois sócios para a perpetuação e proteção de seus negócios. Era véspera de Natal. Saí do escritório da empresa às quatro da tarde com contratos de seguro assinados de 100 mil dólares para a

vida do presidente, outros 100 mil para o vice-presidente e 25 mil dólares para o secretário-tesoureiro.

Esse foi o início de uma grande amizade pessoal com esses homens. Durante os dez anos seguintes, meus negócios com eles chegaram a três quartos de milhão de dólares.

Nem uma única vez senti que “vendi” qualquer coisa a eles. Eles sempre “compraram”. Em vez de tentar passar a impressão de que eu conhecia todas as respostas – como era o meu hábito antes de ouvir J. Elliott Hall –, *fiz com que eles me dessem as respostas*, principalmente fazendo perguntas.

Há um quarto de século, acho que essa maneira de lidar com as pessoas é cem vezes mais eficaz do que a mera tentativa de conquistá-las com o *meu* modo de pensar.

Quando aprendi essa ideia com o sr. Hall, pensava que ele tinha descoberto uma nova maneira de pensar. Pouco tempo depois, eu soube que outro grande vendedor, aqui mesmo na Filadélfia, tinha dedicado algum tempo a escrever algumas coisas sobre esse assunto – 150 anos antes de meu encontro com o sr. Hall. Você deve ter ouvido falar dele. Seu nome era Benjamin Franklin.

Franklin declarou ter extraído essa ideia de um personagem que viveu em Atenas, na Grécia, 2.200 anos antes do nascimento do próprio Franklin. O nome desse homem era Sócrates. Por meio do *seu* método de questionamento, Sócrates fez uma coisa que poucos homens em toda a história conseguiram fazer: ele mudou o modo como o mundo pensava.

Fiquei surpreso ao saber que, quando jovem, Ben Franklin não conseguia se relacionar bem com as pessoas, fazia inimigos porque discutia, fazia declarações demasiadamente arrogantes, tentava dominar as pessoas. Finalmente, ele percebeu que estava pondo tudo a perder. Foi então que se interessou em estudar o método socrático. Desenvolver essa arte e praticá-la continuamente foram grandes prazeres para ele. Franklin escreveu:

Acredito que esse hábito tenha sido extremamente vantajoso para mim nas ocasiões em que tive de persuadir pessoas a assumir medidas que de tempos em tempos eu promovia; e como as principais finalidades de uma conversação são informar ou adquirir informação, meu desejo é que homens

sensatos e bem-intencionados não diminuam seu poder de fazer o bem por causa de uma atitude arrogante e presunçosa que tende a criar oposição e malograr todas as finalidades que a fala nos permite.

Ben Franklin se tornou muito habilidoso e um especialista em convencer pessoas; mas achava esta regra simples extremamente importante na *preparação* da outra pessoa para suas perguntas:

Quando a outra pessoa dizia alguma coisa que acreditava estar errada, me negava o prazer de contradizê-la abruptamente e de lhe mostrar imediatamente algum absurdo em suas proposições. Ao responder, eu começava observando que, *em certos casos ou circunstâncias, sua opinião estaria correta, mas que, no presente caso, parecia haver alguma divergência* etc. Logo percebi a vantagem dessa mudança de atitude; as conversas nas quais eu entrava fluíam mais agradavelmente. A maneira modesta de propor minhas opiniões fazia a outra pessoa aceitá-las mais prontamente e com menos contradições; me deixava menos mortificado quando acontecia de eu estar errado e convencia as outras pessoas mais facilmente a abandonar seus erros e a unirem-se a mim quando eu estava certo.

Esse procedimento parecia ser tão simples e prático que logo comecei a tentá-lo nas vendas. Obtive frutos imediatamente. Simplesmente parafraseava as palavras de Franklin da melhor maneira possível para que se encaixassem em cada ocasião.

Fico envergonhado quando penso em como costumava dizer: “Eu não posso concordar com o senhor nisso porque...”

O hábito do “O senhor não acha que...” é um pequeno truque que me ajuda a evitar fazer tantas afirmações. Por exemplo, se eu disser a você: “Devemos evitar fazer tantas afirmações. Devemos fazer mais perguntas”, simplesmente me limitei a declarar minha opinião. Mas se em vez disso eu disser: “*Você não acha que devemos evitar fazer tantas afirmações? Não sente que devemos fazer mais perguntas?*”, não terei dito exatamente o que eu acho? Mas eu, ao mesmo

tempo, não deixei você mais feliz por pedir sua opinião? Não é provável que o seu interlocutor fique muito mais entusiasmado se achar que a ideia é dele?

Você pode fazer *duas* coisas com uma pergunta:

1. Deixar a outra pessoa saber o que você pensa.
2. Simultaneamente, lisonjeá-lo pedindo sua opinião.

Um educador famoso me disse uma vez: “Uma das maiores coisas que você consegue com uma educação universitária é uma atitude questionadora, o hábito de exigir e pesar evidências [...] uma abordagem científica”.

Nunca tive a sorte de ir para a faculdade, mas sei que uma das melhores maneiras de fazer uma pessoa pensar é fazer perguntas a ela. Perguntas pertinentes. Na verdade, constatei que, em muitos casos, essa é a *única* maneira de fazê-las pensar!

Seis coisas que se pode ganhar com o método das perguntas

1. Ajuda você a evitar discussões.
2. Ajuda você a não falar demais.
3. Permite que você ajude seu interlocutor a identificar o que ele deseja. Então você poderá ajudá-lo a decidir como obter o que deseja.
4. Ajuda a cristalizar o pensamento da outra pessoa. A ideia passa a ser *ideia dela*.
5. Ajuda você a localizar o ponto mais vulnerável para o fechamento da venda – o fator-chave.

6. Dá à outra pessoa um sentimento de importância. Quando você mostra que respeita a opinião da outra pessoa, ela fica mais propensa a respeitar o seu ponto de vista.

“Uma das maiores coisas que você consegue com uma educação universitária é uma atitude questionadora, o hábito de exigir e pesar evidências [...] uma abordagem científica.”

Como aprendi a descobrir a razão mais importante para alguém fazer uma compra

Tempos atrás, corria uma história sobre um homem alto e forte que se exibía em um clube noturno de Nova York que se oferecia para receber um golpe no estômago com a maior força possível de qualquer pessoa da plateia. Diversos homens tentaram, e dizem mesmo que até o grande boxeador Jack Dempsey tentou, mas aparentemente os golpes não pareciam abalar aquele homem. Uma noite, no fundo da plateia estava um sueco alto e forte, que não entendia nem uma palavra de inglês. Alguém disse que o sueco podia ter um golpe forte. O mestre de cerimônias voltou-se para o sueco e conseguiu fazê-lo entender, por mímica, que a plateia queria que ele subisse ao palco e acertasse o homem forte. O sueco subiu ao palco, tirou o casaco e arregaçou as mangas. O homem forte inflou o tórax com uma inspiração profunda e se preparou para o golpe. O sueco arremeteu, mas em vez de golpeá-lo no estômago, acertou um direito no queixo do homem e o nocauteou.

Por causa de um mal-entendido em relação ao que devia fazer, aquele enorme sueco aplicou, sem querer, uma das principais regras de vendas. Ele escolheu o ponto mais vulnerável e concentrou todas as suas forças nesse único ponto: o fator-chave.

Nem sempre o próprio cliente em potencial tem noção de quais são as suas necessidades vitais. Tomemos o exemplo do sr. Booth, o industrial da seda de Nova York. Ele achava que o fator-chave era onde poderia obter o seguro mais barato. Para conseguir isso, ele faria qualquer coisa. Havia um monte de vendedores de seguros em seus calcanhares, dia e noite. Era como se todos estivessem socando o homem forte no estômago.

Descobri que, ao fazer perguntas, consegui tirar seus pensamentos daquilo que o sr. Booth *achava* ser a verdadeira questão, e pude fazê-lo se concentrar naquilo que era, efetivamente, a questão mais importante de todas.

A primeira coisa que me lembro de ter lido e que me fez parar e refletir sobre a importância de definir o fator-chave foi algo que Abraham Lincoln

disse: “Boa parte do meu sucesso como advogado nos tribunais repousa no fato de que eu estava sempre disposto a ceder ao advogado adversário seis pontos a fim de ganhar o sétimo – *se o sétimo fosse o ponto mais importante*”.

O julgamento da Estrada de Ferro de Rock Island, ao qual voltaremos mais adiante, é um excelente exemplo de como Lincoln aplicava essa regra. No último dia do julgamento, o advogado adversário levou duas horas para resumir o caso. Lincoln poderia ter usado seu tempo para questionar vários pontos colocados por seu oponente. Mas em vez de se arriscar a confundir o júri, Lincoln renunciou a tudo, menos a uma coisa: o fator-chave. Seu discurso levou menos de um minuto. Mas Lincoln ganhou o caso.

Já conversei com milhares de vendedores e descobri que muitos deles não prestam a menor atenção ao fator-chave. Ah, sim, eles já leram sobre isso. Mas qual é o fator-chave?

Vamos simplificar. É só isto:

Qual é a necessidade básica?

ou

Qual é o principal ponto de interesse, o ponto mais vulnerável?

Como você pode chegar ao fator-chave? Incentive seu possível cliente a falar. Se seu interlocutor lhe der quatro ou cinco razões pelas quais não vai comprar e você tentar questionar cada uma delas, você certamente não vai fechar a venda.

Faça com que ele continue falando e o próprio cliente o ajudará a vender para ele. Por quê? Porque dessas quatro ou cinco coisas, ele escolherá aquela coisa que é a mais importante e persistirá nela. Em algumas entrevistas, você não precisará dizer sequer uma palavra. Quando ele finalmente parar de falar, retorne ao ponto no qual ele insistiu. Em geral, esse é o ponto certo.

Há alguns anos, assisti a uma convenção nacional de vendas em Pittsburgh. William G. Power, executivo de relações públicas da Chevrolet, contou esta história: “Eu estava para comprar uma casa em Detroit. Liguei para um corretor imobiliário. Esse homem era um dos vendedores mais inteligentes que já conheci. Ele ficou me ouvindo falar e, depois de algum tempo, descobriu que durante toda a minha vida eu quis ter uma árvore. Então, ele me levou em seu

carro até o quintal de uma casa situada a cerca de 20 quilômetros de Detroit, em uma vizinhança agradavelmente arborizada. Ele disse: ‘Olhe para aquelas árvores maravilhosas, dezoito delas!’”

“Olhei para as árvores, admirei-as e perguntei o preço da casa. Ele respondeu: ‘X dólares’. ‘Muito caro’, eu respondi, mas ele não baixou nem um centavo. “O senhor está fora da realidade”, eu disse. “Posso comprar uma casa como essa por menos dinheiro.” E ele respondeu: ‘Se o senhor pode, ótimo, bom para o senhor. Mas veja essas árvores – uma... duas... três... quatro...’”

“Cada vez que eu falava no preço, ele contava as árvores. No final, ele me vendeu as dezoito árvores... e junto com elas, a casa!”

“Isso é vender. Ele me ouviu até descobrir o que eu queria, e depois me vendeu o que eu queria.”

Já fracassei em muitas vendas simplesmente por deixar meu cliente falar e tentar responder na íntegra a todas as suas ponderações. Então, em algum momento, o telefone tocava e o cliente dizia: “Não vou tomar nenhuma decisão no momento”. Gradualmente, por um método de tentativa e erro, descobri que a coisa a ser feita é concordar com tudo o que ele disser até descobrir qual a *verdadeira* razão pela qual ele ainda não comprou.

Muitos clientes prospectivos tentam lhe dar pistas erradas. Nos dois capítulos que se seguem, vou demonstrar como uso duas perguntas simples para determinar se a objeção é real e um método que verifiquei ser muito eficaz para descobrir o motivo oculto.

Resumo

O principal problema nas vendas é:

1. Descobrir a necessidade básica, ou
2. O principal ponto de interesse.
3. Então, agarre-se a esse ponto!



As duas palavras mais importantes em vendas somam apenas seis letras

Acredito que as duas palavras mais poderosas sejam as palavras *por que* – mas precisei de anos de estúpidos tropeços para descobrir isso. Antes de perceber a importância dessa expressão, sempre que alguém me oferecia uma objeção, imediatamente eu discutia o ponto com ele.

Foi só quando um amigo telefonou me convidando para almoçar com ele que eu realmente percebi o poder dessa expressão milagrosa. Tratavase de James C. Walker, presidente e principal acionista da Gibson-Walker Lumber Company, localizada na esquina das ruas F e Luzerne, na Filadélfia. Depois que pedimos o almoço, Jim disse: “Frank, vou lhe contar por que queria vê-lo. Recentemente fui a Skyland, Virgínia, onde participei de uma despedida de solteiro com um grupo de amigos. Nos divertimos muito. De noite, dormimos em colchonetes em uma grande cabana. Bem, você sabe o que aconteceu na primeira noite. Em vez de irmos dormir, ficamos conversando um tempão. Um a um, meus amigos caíram no sono até que, finalmente, eu era o único que continuava a falar. Toda vez que eu parava de falar, o sujeito ao meu lado dizia: ‘Por que, Jim? Por quê?’ – e, como um imbecil, eu continuava falando e entrava em mais detalhes, *até que o sujeito começou a roncar*. Então percebi que ele estava tentando ver por quanto tempo eu falaria!”

Nós dois demos risada.

“Exatamente naquele momento”, Jim continuou, “de repente me ocorreu que ali estava explicada a maneira pela qual eu comprara meu primeiro seguro de vida. Não sei se você percebeu o que estava fazendo, Frank, mas na primeira vez em que me ligou, eu falei que iria lhe dizer exatamente a mesma coisa que dizia a todos os outros vendedores de seguros que me procuravam: Não acredito em seguros de vida”.

“Em vez de se lançar em um longo argumento, como os outros vendedores, você simplesmente perguntou: ‘Por quê?’ Durante minha explicação, você me incentivava a prosseguir, repetindo: ‘Por que, sr. Walker?’ Quanto mais eu

falava, mais percebia que estava do lado errado da discussão. Finalmente, me convenci de estar errado. Você não me vendeu nada. Eu vendi o seguro para mim mesmo. Mas jamais soube exatamente como a coisa aconteceu até aquela noite em que falei demais em Skyland.”

“Bem, Frank, o importante da história é: desde que voltei de Skyland, sento-me em meu escritório e vendo mais madeira, pelo telefone, do que jamais vendi antes, simplesmente perguntando ‘Por quê?’ Então eu queria que você soubesse disso, caso você ainda não saiba como me vendeu minha primeira apólice.”

Jim Walker é um dos madeireiros mais bem-sucedidos da Filadélfia e um homem ocupado. Sempre fui grato a ele por chamar minha atenção naquele dia para que eu percebesse, como nunca tinha percebido antes, o poder destas palavras: “Por quê?”

Fico impressionado com o fato de que muitos vendedores têm medo de usá-las.

Eu costumava contar essa história em nossos cursos de palestras alguns anos atrás, e vários vendedores e pessoas em outros campos de atividade em todo o país vinham me contar que tinham começado a usar “por quê?” já no dia seguinte e que isso os tinha ajudado. Aí vai um exemplo. Em Tampa, Flórida, um vendedor de máquinas se levantou durante uma palestra noturna e declarou: “Quando ouvi o sr. Bettger falar sobre o poder do ‘por quê?’ ontem à noite, pensei que teria medo de usá-lo. Mas hoje de manhã um homem entrou em nosso pátio de vendas e perguntou o preço de uma grande máquina. Eu lhe disse: 27 mil dólares. O homem respondeu: ‘Isso é muito dinheiro para mim’. Perguntei: ‘Por quê?’ ‘Porque’, respondeu, ‘essa máquina jamais se pagaria’. ‘Por quê?’, perguntei novamente. O homem perguntou com franqueza: ‘O senhor acha que se pagaria?’ ‘Por que não? Essa máquina tem se revelado um investimento maravilhoso para todos os que já a compraram’, respondi. ‘Eu não conseguiria pagá-la’, disse ele. ‘Por quê?’, insisti. Cada vez que o homem oferecia uma objeção, eu rebatia com um ‘por quê’. Ele, então, discorria sobre suas razões. Deixei-o falar. Ele falou o suficiente para descobrir que seus motivos não procediam, e, então, comprou a máquina. Essa foi uma das vendas mais rápidas que já fiz. Mas sei que não teria conseguido fechar a venda se tivesse recorrido à minha lenga-lenga habitual de venda”.

Considere isto: o falecido Milton S. Hershey, que costumava empurrar um carrinho de doces pelas ruas e que depois fez milhões de dólares fabricando barras de chocolate, achava o “por quê?” tão importante que dedicou sua vida a ele! Parece fantástico, não é? Bem, aqui está como aconteceu. Milton S. Hershey entrou em falência três vezes antes dos 40 anos. “Por quê?”, se perguntou. “Por que é que outros homens têm sucesso e eu fracasso?” Submetendo-se a um longo teste, pôde reduzir sua lista a apenas uma razão: “Eu agia sem dominar todos os fatos”. Daquele dia até sua morte, aos 88 anos, Hershey dedicou toda a sua vida à filosofia de perguntar “*por quê?*”. Se alguém lhe dizia: “Isso não pode ser feito, sr. Hershey”, ele respondia: “Por quê? Por que não?” *E continuava a perguntar até estar de posse de todas as razões.* Então, ele dizia: “Agora, um de nós tem de conseguir a resposta”.

E não foi exatamente isso que J. Elliott Hall, de Nova York, descobriu que estava fazendo errado nas suas vendas? Ele tentava agir sem estar de posse de todos os fatos. Isso faz parte da grande lição que aprendi com ele.

No próximo capítulo, uso duas entrevistas que realmente ocorreram para ilustrar como o “*por quê?*” me ajuda a obter os fatos. Além disso, falo sobre como uso o “*por quê?*” em conexão com outra frase comum que produz resultados tão surpreendentes.

Como descubro objeções ocultas

Houve uma época em que tive em registro mais de 5 mil entrevistas para tentar descobrir por que as pessoas compravam ou deixavam de comprar. Em 62% dos casos, a objeção original levantada contra a compra não era absolutamente o *verdadeiro* motivo. Descobri que em apenas 38% das vezes o cliente declarou o verdadeiro motivo para não comprar.

Por que isso ocorre? Por que pessoas – pessoas importantes – perfeitamente honestas sob qualquer outro ângulo enganam e deturpam os fatos para os vendedores? Levei bastante tempo para entender.

O falecido J. Pierpont Morgan Sênior, um dos empresários mais perspicazes de toda a história, disse uma vez: “Em geral, os homens têm dois motivos para fazer alguma coisa: um que soa bem aos ouvidos, e o motivo verdadeiro”. Meus registros de vários anos certamente me ajudaram a provar a verdade dessa declaração. Então, comecei a fazer experiências, com o objetivo de descobrir alguma forma de determinar se a razão dada pelo meu interlocutor era real ou se simplesmente era algo que soava bem aos ouvidos. Por fim, cheguei a uma pequena e simples frase que produziu resultados surpreendentes e que, literalmente, me fez ganhar milhares de dólares. É uma frase comum do cotidiano. E é por isso que ela é boa. Essa frase é: “Além disso...” Deixe-me explicar como uso essa frase.

Durante vários anos tentei vender seguros empresariais para uma fábrica de tapetes que pertencia e era dirigida por três homens. Dois deles eram favoráveis à ideia, mas o terceiro se opunha. Ele era um sujeito velho e parcialmente surdo. Toda vez que eu conversava com ele sobre o assunto, sua audição piorava repentinamente e ele não conseguia entender nem uma palavra que eu dizia.

Um dia, durante o café da manhã, li um aviso no jornal sobre sua morte súbita.

Naturalmente, meu primeiro pensamento depois de ler o aviso foi: “Agora sim vou fazer a venda!”

Alguns dias depois, telefonei para o presidente da empresa e marquei uma entrevista. Eu já tinha feito negócios consideráveis com ele. Quando cheguei à fábrica e fui conduzido até o escritório, percebi que ele não parecia tão agradável como de costume.

Sentei-me. Ele olhou para mim. Eu olhei para ele. Finalmente, ele disse: “Acho que você está aqui para falar sobre aquele seguro empresarial, não é?”

Eu apenas sorri um largo sorriso.

Mas o presidente da empresa simplesmente não devolveu o meu sorriso. “Bem”, disse ele, “não vamos tomar nenhuma providência a esse respeito”.

“Por quê?”, perguntei.

“Bem, não vamos tomar nenhuma providência a esse respeito.”

“Você se importaria em me dizer *por quê*, Bob?”

“Porque”, explicou, “estamos perdendo dinheiro. Estamos no vermelho, e tem sido assim durante todo este ano. Fazer esse seguro nos custaria cerca de 8 ou 10 mil dólares por ano, não é isso?”

“Sim”, concordei.

“Bem, nós decidimos”, ele prosseguiu, “que não vamos gastar mais dinheiro que o absolutamente necessário até sabermos quanto tempo essa fase ruim vai durar”.

Depois de alguns momentos de silêncio, falei: “Bob, além disso, não há alguma outra coisa aí no fundo da sua mente? Não há algum outro motivo que o faça hesitar em dar continuidade a esse plano?”

BOB (com um pequeno sorriso começando a aflorar em sua boca): Bem, sim, *há* algo em minha mente.

EU: Você se importaria em me dizer o que é?

BOB: São os meus dois filhos. Eles terminaram a faculdade e estão aqui trabalhando comigo agora. Eles vêm para a fábrica e trabalham de macacão todos os dias das oito às cinco, e eles adoram! Você não acha que eu seria idiota a ponto de comprar um plano que venderá minha participação no negócio se eu morrer, acha? Onde isso deixaria meus filhos? Eles poderiam ser chutados da fábrica – não é?

Aí estava o fator-chave. A primeira objeção era apenas aquela que soava bem aos ouvidos. Agora que conhecia o *verdadeiro* motivo, eu tinha uma chance. Eu

pude afirmar que era ainda mais importante que ele agisse imediatamente, sem perda de tempo. Elaboramos um plano que incluía os filhos dele. Um plano que tornava a situação deles absolutamente segura, independentemente de quem viesse a morrer primeiro e quando.

Apenas essa venda me rendeu 3.860 dólares.

Bem, por que fiz essa pergunta a Bob? Porque eu duvidava de sua palavra? Não, nada disso. Sua primeira objeção era tão lógica e real que eu não tinha nenhuma razão para duvidar de sua palavra. Na verdade, acreditei nele. Mas anos de experiência me ensinaram que a probabilidade era de 2 para 1 de que havia algo mais em questão. Meus registros me davam essa certeza. Então, virou um hábito meu fazer essa pergunta em algum momento, como um *check-up* de rotina. Pelo que me lembro, nunca ninguém se aborreceu com essa pergunta.

Nos casos em que a objeção oferecida pelo cliente se revela como a razão verdadeira, o que eu faço? Vou dar um exemplo. Eu estava almoçando um dia na Union League na Filadélfia com dois amigos meus, Neale MacNeill Jr., gerente de vendas da empresa química Sandoz, Filadélfia, e Frank R. Davis, corretor de imóveis também nessa cidade. Neale disse: “Frank e eu temos um possível cliente para você. Don Lindsay estava falando conosco ontem sobre comprar seguro. Ele está ganhando muito dinheiro, e seria bem possível que você vendesse algo em torno de 50 ou 100 mil, não é, Frank?”

Frank Davis parecia muito entusiasmado com o possível cliente. Aconselhou-me a visitar Don Lindsay na manhã seguinte, e disse: “Não deixe de dizer ao Don que nós o enviamos”.

Na manhã seguinte, pontualmente às 10 horas, lá estava eu na fábrica do sr. Lindsay, na esquina da rua 54 com a avenida Paschall, na Filadélfia. Ele fabrica luminárias e acessórios elétricos. Eu disse à secretária que o sr. MacNeill e o sr. Davis tinham me enviado para ver o sr. Lindsay.

Quando me fizeram entrar em seu escritório, ele estava de pé em um canto, com uma expressão no rosto que me lembrou o olhar de Jack Dempsey antes de soar o gongo para o primeiro *round*.

Esperei um pouco, mas ele permaneceu mudo. Então eu disse: “Sr. Lindsay, Neale MacNeill e Frank Davis me enviaram para vê-lo. Eles me disseram que o senhor quer comprar um seguro de vida”.

“Que diabo de brincadeira é essa?”, berrou Lindsay, com uma voz que deve ter sido ouvida na avenida Paschall. “Você é o *quinto* vendedor de seguros que eles me mandam em dois dias. É isso o que eles chamam de piada?”

Bem! Eu fiquei surpreso? Eu teria explodido em uma grande gargalhada, mas o sujeito realmente tinha fogo nos olhos. Finalmente, eu disse: “O que o senhor disse a Neale e Frank que os fez pensar que desejava comprar um seguro de vida?”

Ainda gritando: “Eu disse a eles que jamais tinha comprado nenhum seguro na vida! Eu não acredito em seguro de vida!”

“O senhor é um empresário muito bem-sucedido, sr. Lindsay”, eu disse. “O senhor deve ter um bom motivo para não comprar seguros de vida. Se importaria de me dizer por quê?”

“Claro, vou lhe dizer por quê.” (Seu tom de voz acalmou-se bastante.) “Eu tenho todo o dinheiro de que preciso, e se alguma coisa acontecer comigo, minha esposa e minhas filhas terão todo o dinheiro de que elas precisam.”

Fiz uma pausa enquanto meditava sobre o que acabara de ouvir. Então: “Sr. Lindsay, *além disso*, não existe alguma outra razão pela qual jamais tenha comprado um seguro de vida?”

ELE: Não, essa é a única coisa. Não é um motivo suficientemente bom?

EU: Posso lhe fazer uma pergunta pessoal?

ELE: Vá em frente.

EU: O senhor deve algum dinheiro?

ELE: Eu não devo nem um dólar a ninguém!

EU: Se o senhor devesse uma quantia considerável, pensaria na hipótese de comprar um seguro de vida para liquidar o empréstimo por ocasião de sua morte?

ELE: Talvez.

EU: Ocorreu ao senhor que, se viesse a morrer esta noite, automaticamente uma grande hipoteca seria executada pelo Tio Sam contra suas propriedades? E que antes que sua esposa e filhas pudessem receber 1 centavo sequer, teriam de levantar dinheiro para liquidar essa hipoteca?

Naquele dia, o sr. Lindsay comprou o primeiro seguro da sua vida.

No dia seguinte, me encontrei com MacNeill e Davis no almoço. Quando disse a eles que Lindsay tinha fechado um seguro comigo, jamais vi dois

homens parecerem mais surpresos. Durante algum tempo, continuaram não acreditando. Mas quando perceberam que eu não estava brincando, acharam toda a coisa muito divertida.

“Além disso, não há algo mais no fundo de sua mente?” é uma pergunta que muitas vezes exige um pouco mais de incentivo para que o interlocutor se abra e comece a falar. Vou ilustrar isso com uma experiência pouco comum. Em Orlando, Flórida, certa manhã um jovem vendedor veio me procurar no hotel com um grave problema. Cerca de dois anos antes, a empresa que ele representava, uma indústria química de Nova York, perdera misteriosamente sua maior conta na Flórida e jamais conseguira descobrir por quê. Eles tentaram de tudo para recuperar o cliente. Um de seus vice-presidentes chegou a viajar de Nova York até a Flórida, mas nem mesmo ele conseguiu descobrir alguma coisa.

“Quando comecei a trabalhar com a empresa há um ano,” explicou o vendedor de aparência promissora, “eles foram extremamente enfáticos sobre a importância de perseguir esse negócio até recuperá-lo. Já faz um ano que visito regularmente essa gente e, do meu ponto de vista, parece não haver esperança.”

Fiz então várias perguntas sobre suas entrevistas com esse pessoal, particularmente suas últimas entrevistas.

“Nesta manhã mesmo”, disse, “voltei ao escritório deles. Falei com o presidente, o sr. Jones, mas tudo se passou da mesma maneira. Ele não queria conversa. Simplesmente ficou lá sentado, com ar de aborrecimento. Depois que parei de falar, houve um longo silêncio, até que finalmente me levantei embaraçado e fui embora”.

Sugeri que ele voltasse novamente, ainda naquela tarde, e dissesse ao sr. Jones que tinha acabado de receber orientações da sede para que retornasse imediatamente. O vendedor e eu conversamos sobre o que ele deveria dizer exatamente. Então eu o fiz repetir a conversa.

No finalzinho daquela tarde, o jovem vendedor me telefonou tão empolgado que mal conseguia falar. Ele disse: “Posso ir vê-lo agora? Fechei um *pedido* para o sr. Jones! E acredito que todo o problema está sendo corrigido. Nosso gerente de Atlanta virá de avião hoje à noite!”

Parecia incrível. Acho que eu estava quase tão empolgado quanto ele. Eu disse: “Venha para cá agora e conte-me tudo”.

Eis o relato da entrevista:

“Tudo parece tão simples que mal posso acreditar. Quando voltei ao escritório do sr. Jones, ele me olhou surpreso.”

VENDEDOR: Sr. Jones, desde que o visitei nesta manhã, fui orientado pela nossa sede em Nova York a vê-lo imediatamente e obter todos os fatos – exatamente *por que* perdemos a sua conta. Nossa empresa tem certeza de que deve ter havido um bom motivo; alguém de nossa organização deve ter cometido algum erro. Por favor, poderia me contar o que houve, sr. Jones?

JONES: Já lhe disse antes. Eu decidi dar uma chance para outra empresa. Ela demonstrou ser perfeitamente satisfatória e eu não pretendo mudar.

VENDEDOR (*depois de alguns momentos em silêncio*): Sr. Jones, além disso, não existe algum outro motivo? Não há alguma outra coisa em sua mente?

(*Nenhuma resposta.*)

VENDEDOR: Se houver qualquer outra coisa, e se o senhor me disser o que é, e não pudermos esclarecer isso, certamente o senhor se sentirá melhor por ter nos dado a chance. Mas se pudermos provar, além de qualquer dúvida que possa pairar em sua mente, que minha empresa cometeu um erro ou descuido involuntário, o senhor se sentirá melhor por nos dar uma chance de corrigir o erro. Concorda, sr. Jones?

(Ainda o mutismo total. O sr. Jones ficou sentado, olhando através da janela. Mas dessa vez fiquei quieto, apenas esperando. Muito tempo pareceu passar, mas finalmente ele começou a falar.)

“Bem, se você quer mesmo saber, sua empresa suspendeu um desconto especial sem me avisar. Assim que descobri, cortei relações com vocês!”

Aí estava o *verdadeiro* motivo.

Eis o que aconteceu: esse jovem e esperto vendedor não perdeu tempo. Ele agradeceu efusivamente ao sr. Jones pela informação, imediatamente correu até o telefone público mais próximo e ligou para o escritório de Atlanta. Lá, conferiram os registros e, em seguida, ligaram para a sede em Nova York. A comparação entre os registros comprovou que o sr. Jones teve boas razões para acreditar que seu desconto tinha sido suspenso, embora na verdade isso não tivesse ocorrido. O vendedor foi instruído a retornar imediatamente ao escritório de Jones. Quando chegou lá, Jones já tinha sido convencido, pelo

telefone, dos verdadeiros fatos. O gerente de Atlanta assumiu inteira responsabilidade por não ter notificado adequadamente o sr. Jones sobre um novo método de faturamento, que levava em conta o valor líquido.

Hesitei durante muito tempo antes de me decidir a tornar pública essa pequena fórmula. Tinha receio de que ela pudesse ser considerada como um truque. E não acredito em truques. Não consigo aplicá-los. Eles não funcionam. Eu já tentei. E fico feliz por terem falhado, pois, no longo prazo, sei que os truques são jogo perdido, qualquer que seja o negócio. Nada substitui uma atitude completamente honesta, no início, no fim e a qualquer tempo!

Resumo

Lembre-se destas sábias palavras de J. Pierpont Morgan: “Em geral, os homens têm dois motivos para fazer alguma coisa: um que soa bem aos ouvidos, e o motivo *verdadeiro*”.

A melhor fórmula que já encontrei para descobrir o motivo *verdadeiro* baseia-se nestas duas pequenas perguntas: “Por quê?” e “Além disso...?”

A arte esquecida que é mágica nas vendas

Há alguns anos, fiz uma série de conferências durante seis meses de costa a costa nos Estados Unidos junto com Dale Carnegie. Falamos para plateias de algumas centenas de pessoas cinco noites por semana – gente ansiosa por melhorar a si mesma e a aprimorar sua habilidade de lidar com os outros; pessoas com ocupações variadas: estenógrafos, professores, executivos, donas de casa, advogados, vendedores.

Eu nunca tinha feito uma turnê de conferências antes, e ela se revelou a aventura mais emocionante da minha vida. Quando voltei para casa, estava ansioso para fazer duas coisas: voltar novamente às vendas e, é claro, contar a todos sobre minha emocionante experiência.

A primeira pessoa para quem liguei foi o presidente de uma atacadista e varejista de leite e laticínios da Filadélfia. Eu já tinha feito negócios consideráveis com ele. Ele parecia realmente feliz por me ver. Quando me sentei à sua frente em seu escritório, ele me ofereceu um cigarro e disse: “Frank, conte-me tudo sobre sua viagem”.

“Certamente, Jim”, respondi, “mas, primeiro, estou ansioso por ouvir tudo sobre você. O que anda fazendo? Como está Mary? E como vão os negócios?”

Ouvi com total atenção enquanto ele discorria sobre seus negócios e sua família. Mais adiante, ele falou sobre uma noite de pôquer da qual ele e a esposa tinham participado na véspera. Eles tinham jogado “*red dog*”. Bem, eu nunca tinha ouvido falar de “*red dog*”, e a essa altura preferiria ter falado sobre minha turnê de conferências e me gabar um pouco. Mas ri com ele enquanto me explicava as regras do jogo e dizia quanta diversão se pode ter com ele.

Ele parecia estar curtindo muito aquele momento e, quando eu estava me preparando para ir embora, ele disse: “Frank, estamos pensando em fazer um seguro para o superintendente da nossa fábrica. Quanto nos custaria um seguro de vida de 25 mil dólares?”

Não tive a *menor* chance de falar sobre mim, mas saí de lá com uma bela venda, a qual certamente algum outro vendedor tentou fechar, mas perdeu por

ficar falando de si próprio.

Isso me ensinou uma lição que eu precisava aprender: *a importância de ser um bom ouvinte*, de mostrar ao seu interlocutor que você está sinceramente interessado no que ele está dizendo, de dar a ele toda a atenção e apreciação de que ele tanto carece e deseja, mas que raramente recebe!

Tente olhar diretamente para o rosto da próxima pessoa que estiver conversando com você, demonstrando interesse e atenção total (mesmo que seja sua própria esposa), e observe o mágico efeito de tal atitude em si mesmo e em seu interlocutor.

Não há nada de novo nisso. Cícero dizia, há 2 mil anos: “Existe uma arte no silêncio, e também há eloquência nele”. Mas ouvir se transformou em uma arte esquecida. Bons ouvintes são raros.

Recentemente, uma grande organização nacional enviou esta mensagem especial a todos os seus vendedores:

Da próxima vez que você for ao cinema, observe como os atores ouvem a conversa dos outros personagens. Para ser um grande ator, é tão importante dominar a arte de ouvir como saber falar de maneira eficaz. As palavras de quem fala se refletem no rosto do ouvinte como em um espelho. O ouvinte pode roubar a cena de quem estiver com a palavra pela excelência de sua forma de ouvir. Um famoso diretor de cinema disse que muitos atores não conseguem alcançar o estrelato porque não aprenderam a arte de ouvir com criatividade.

A arte de ouvir se aplica apenas a vendedores e atores? Por que ela não é de enorme importância para todos nós, não importa o que façamos? Você já percebeu, ao falar com alguém, que suas palavras não impressionam muito? Constatei em muitas oportunidades que as pessoas me ouviam, mas não me escutavam. O efeito das minhas palavras era nulo, zero absoluto, no que dizia respeito aos ouvintes. Então, disse a mim mesmo: “Da próxima vez que você estiver falando com uma pessoa e isso acontecer, pare! Pare no meio da frase!” Às vezes, paro no meio de uma palavra.

Percebo que as pessoas consideram essa minha atitude como um gesto de cortesia. Jamais se ofendem. Nove em dez vezes, essas pessoas têm algo em suas mentes que gostariam de externar. E se for esse o caso, de qualquer forma não prestarão atenção ao que estamos falando até que tenham colocado seu ponto de vista.

Um exemplo: um de nossos vendedores (a quem chamaremos Al) me levou para entrevistar o falecido Francis O'Neill, um grande fabricante e reciclador de papel. O sr. O'Neill iniciou sua carreira como vendedor de papel; em seguida, abriu seu próprio negócio e, graças a um trabalho duro e consistente, construiu uma das principais empresas de reciclagem de papel dos Estados Unidos, a Paper Manufacturers Company da Filadélfia. Ele era um dos homens mais respeitados da indústria do papel. Também tinha a reputação de ser um homem de poucas palavras.

Após as apresentações habituais, o sr. O'Neill nos convidou a sentar. Comecei a falar com ele sobre impostos em relação às suas propriedades e negócios, mas o homem sequer olhou para mim. Não conseguia ver o rosto dele. Só conseguia ver o topo de sua cabeça enquanto ele olhava fixamente para a mesa. Não havia como saber se ele estava me ouvindo. Depois de talvez três minutos, parei no meio de uma frase! Seguiu-se um silêncio aparentemente embaraçoso. Eu me acomodei confortavelmente na minha cadeira e fiquei à espera.

Mais ou menos um minuto dessa situação foi demais para Al. Ele começou a se contorcer nervosamente em sua cadeira; ele temia que eu estivesse fraquejando na presença desse homem tão importante. Ele precisava salvar a situação. Então, Al começou a falar. Se eu pudesse tê-lo alcançado por baixo da mesa, teria chutado suas canelas! Olhando firmemente para meu colega até que ele olhasse para mim, acenei com a cabeça para que ele se calasse. Por sorte Al entendeu o meu sinal e parou instantaneamente.

Então, seguiu-se mais outro minuto de um silêncio ainda mais constrangedor. (Na ocasião, pareceu levar muito mais tempo.) Finalmente, o fabricante de papel levantou ligeiramente a cabeça e olhou para nós. O'Neill pôde perceber que eu estava totalmente relaxado e claramente à espera de que ele dissesse alguma coisa.

Olhamos um para o outro em expectativa. (Al me disse depois que jamais tinha visto nada parecido. Ele não conseguia entender o que estava acontecendo.) Finalmente, o sr. O'Neill quebrou o silêncio. Descobri que, se você esperar por tempo suficiente, seu interlocutor *sempre* quebrará o silêncio. Habitualmente ele era um homem de poucas palavras, mas na ocasião falou com entusiasmo durante meia hora. Enquanto se mostrou disposto a falar, eu o incentivei a continuar.

Quando ele terminou, eu disse: “Senhor O'Neill, o senhor me deu algumas informações importantes. Posso ver que o senhor deu muito mais atenção a esse assunto do que a maioria dos homens de negócios. O senhor é um empresário muito bem-sucedido, e eu não seria arrogante a ponto de achar que poderia entrar em seu escritório e, em poucos minutos, lhe oferecer a solução certa para um problema que consumiu dois anos seus na tentativa de resolvê-lo. No entanto, eu gostaria de algum tempo para pensar mais nessa questão. Talvez eu possa retornar com algumas ideias que poderão ser úteis”.

O que, no início, parecia uma entrevista extremamente insatisfatória, terminou com sucesso. Por quê? Simplesmente porque consegui que aquele homem falasse sobre seus problemas. Enquanto ouvia, ele me deu pistas valiosas sobre suas necessidades. Algumas perguntas oportunas me permitiram obter a chave de toda a sua situação e o que ele pretendia realizar. Subsequentemente, esse caso se transformou em uma grande linha de negócios.

Seria de grande ajuda para todos nós se repetíssemos esta oração todas as manhãs: “Oh Senhor, ajude-me a manter minha grande boca fechada, até que eu saiba do que estou falando... Amém”.

Houve muitas ocasiões em que eu deveria ter me esbofeteado com força por falar demais em momentos nos quais eu deveria ter sido capaz de perceber que meu interlocutor não estava me ouvindo, mas minha mente estava tão envolvida no meu falatório que era preciso um tempão para que, finalmente, entrasse na minha cabeça que ele não estava prestando atenção.

Muitas vezes uma série de pensamentos atravessa a mente da pessoa, e a menos que ela tenha a oportunidade de falar, não teremos como saber no que está pensando.

A experiência me ensinou que uma boa regra é me certificar de que, na primeira metade da entrevista, a outra pessoa domine a conversa. Então,

quando for a minha vez de falar, terei maior certeza em relação aos fatos e será maior a minha probabilidade de ter um ouvinte atento.

Todos nós detestamos ser superados em inteligência ou esperteza, interrompidos, ou cortados antes de terminar o que estamos falando por um boca-mole qualquer que pensa que já sabe o que vamos falar antes mesmo de abrirmos a boca. Você conhece o tipo; ele matraqueia em quinta marcha sem nem dar partida no cérebro, explica onde e por que você está errado e o corrige antes que você possa deixar claro o que quer dizer. A essa altura, é você que tem vontade de “*corrigi-lo*” – com um soco bem aplicado no queixo!

Mesmo que ele esteja certo, você detestará admitir isso; e se esse sujeito for um vendedor, provavelmente você recorrerá a uma mentira para se livrar desse espertinho – e então fará um desvio de três quilômetros do seu caminho para comprar a mesma coisa, mesmo que tenha de pagar mais caro.

Na juventude, Benjamin Franklin era um sujeito arrogante que queria dominar as conversas, dizendo às pessoas que elas estavam erradas, até que elas atravessavam para o outro lado da rua para evitá-lo. Com muito tato, um amigo *quaker* falou com Ben Franklin sobre essa falha imperdoável e o convenceu ao mencionar vários exemplos. Mais de meio século depois, quando estava com 79 anos, Franklin escreveu estas palavras em sua famosa autobiografia:

Considerando que, numa conversa, o conhecimento era obtido mais pelo uso do ouvido do que da língua, classifiquei o *silêncio* em segundo lugar entre as virtudes que me determinei a cultivar.

E quanto a você? Você já se pegou pensando no que vai dizer, em vez de ouvir atentamente? Descobri que, quando não estava ouvindo atentamente a outra pessoa, confundia fatos, deixava de perceber a questão principal e, muitas vezes, chegava a conclusões erradas!

Sim, é bem verdade que há momentos em que as pessoas ficam tão lisonjeadas pela nossa total atenção e disposição para ouvir o que têm a dizer que elas extrapolam e nos impingem longos “discursos”. Por exemplo: um de nossos vendedores organizou uma entrevista com George J. DeArmond, um destacado comerciante atacadista de acessórios para armários e móveis

estofados localizado na rua Filbert, número 925, na Filadélfia. A entrevista estava marcada para as 11 horas. Seis horas depois, John (o vendedor) e eu cambaleamos para fora do escritório desse comerciante e nos prostramos em uma lanchonete para aliviar nossas cabeças doloridas. Era evidente que John estava desapontado com minha conversa de vendedor. Seria um exagero dizer que ela durou mais que cinco minutos.

Certificamo-nos de que a segunda entrevista fosse marcada para *depois* do almoço. Essa “reunião” começou às 2 da tarde, e se o motorista do nosso cliente em potencial não tivesse vindo em nosso resgate às 6 da tarde, bem poderíamos ainda estar naquele escritório!

Mais tarde, avaliamos que nossa “conversa de vendedor” tinha durado aproximadamente meia hora e que ficamos quase dez horas ouvindo a emocionante história da vida comercial do sujeito. E *foi* emocionante e inspirador ouvi-lo contar como tinha começado com uma mão na frente e a outra atrás, construiu a empresa, atravessou depressões econômicas, sofreu um colapso nervoso aos 50 anos, fez uma sociedade e acabou descobrindo que seu sócio não prestava e, como, finalmente, estabeleceu as bases para uma das melhores empresas atacadistas do leste dos Estados Unidos. É provável que em muitos anos ninguém tivesse se mostrado disposto a ouvi-lo durante um tempo suficiente para que esse homem pudesse contar a sua história com todas as letras. Ele estava *sedento* por tal oportunidade. Ele empolgou-se e, em certos momentos, seus olhos marejaram de emoção.

É evidente que, na maioria das vezes, as pessoas ofereciam a esse homem suas línguas, e não suas orelhas. Simplesmente invertemos esse processo, e fomos bem recompensados. Acabamos vendendo um seguro de vida de 100 mil dólares em favor de seu filho de 50 anos, J. Keyser DeArmond, para a proteção de seus negócios.

O dr. Joseph Fort Newton, famoso pregador, autor e colunista de jornal, me disse: “Os vendedores precisam ouvir, da mesma forma que os pregadores. Um dos meus deveres principais é ouvir sobre vidas humanas.”

“Não faz muito tempo”, me falou o dr. Newton, “uma mulher se sentou à minha frente e começou a falar afobadamente. Ela era quase totalmente surda e mal podia ouvir uma palavra que eu dizia. A história que ela contou foi

tristíssima, desoladora, e ela a contou em detalhes minuciosos. Raramente eu ouvira uma história mais triste, enquanto a mulher derramava seu sofrimento acumulado”.

Finalmente, a mulher disse: “O senhor me ajudou tanto. Eu precisava contar a alguém, e o senhor foi gentil o bastante em me ouvir e se solidarizar comigo!”

“No entanto, eu praticamente tinha ficado calado o tempo todo”, continuou, “e duvido que aquela mulher tenha ouvido o pouco que falei. De qualquer forma, compartilhei sua solidão e tristeza, e isso ajudou a diminuir um pouco seu fardo. Ao partir, ela sorriu docemente”.

Dorothy Dix, uma das colunistas de jornal mais lidas no mundo, estava certa quando escreveu: “O atalho para a popularidade consiste em prestar atenção ao que as pessoas falam em vez de ficar discursando para elas. Nada que você possa dizer a uma pessoa terá para ela a metade do interesse daquilo que ela está morrendo de vontade de falar sobre si mesma. E tudo que você precisa dizer para criar a reputação de ser uma companhia fascinante é: ‘Que maravilha! Por favor, fale um pouco mais sobre isso’”.

Não me preocupo mais em ser um conversador brilhante. Simplesmente tento ser um bom ouvinte. Noto que as pessoas que assim agem geralmente são bem-vindas onde quer que estejam.

RESUMO
PARTE II

Dicas práticas

1. O segredo mais importante em vendas consiste em descobrir o que o outro deseja e, em seguida, ajudá-lo a achar a melhor maneira de obter o objeto de desejo.
2. Se você quiser acertar bem no centro do alvo, lembre-se do sábio conselho de Dale Carnegie: “Há apenas uma maneira de fazer com que alguém faça alguma coisa. Você já parou para pensar nisso? Sim, apenas um jeito. E essa maneira é fazer com que a outra pessoa *queira* fazer essa coisa. Lembre-se, não há outro caminho”.
Quando você mostra a um homem o que ele deseja, ele moverá céu e terra para obtê-lo.
3. Cultive a arte de fazer perguntas. Perguntas, em vez de afirmações, podem ser a maneira mais eficiente de fazer uma venda, ou de fazer com que as pessoas sejam convencidas da sua maneira de pensar. Pergunte em vez de atacar.
4. Ache o fator-chave, o ponto mais vulnerável, e atenha-se a ele.
5. Aprenda a usar a palavra mais importante em vendas, aquela poderosa e pequena pergunta de duas palavras: “Por quê?” Lembre-se de que Milton S. Hershey, que foi à falência três vezes antes dos 40 anos, considerava essas palavras tão importantes nos negócios que dedicou sua vida a elas.
6. Para localizar a objeção oculta, o *verdadeiro* motivo, lembre-se do que J. Pierpont Morgan disse: “Em geral, os homens têm dois motivos para fazer alguma coisa: um que soa bem aos ouvidos, e

o motivo verdadeiro”. A probabilidade de que algo mais esteja ocorrendo é de 2 para 1. Faça estas duas perguntas: “Por quê?” e “Além disso...?” Tente utilizá-las durante uma semana. Você ficará surpreso com seus resultados na remoção das objeções.

7. Lembre-se da arte esquecida que é pura magia nas vendas. Seja um bom ouvinte. Mostre à outra pessoa que você está sinceramente interessado no que ela está dizendo, dê a ela toda a atenção e apreciação de que ela tanto carece e deseja, mas que raramente recebe. Esse é um dos princípios mais importantes da fórmula para o sucesso nas vendas. Sim, é pura magia nas vendas!

PARTE III

Seis maneiras de conquistar e manter a confiança dos outros

A maior lição que aprendi sobre como ganhar confiança

Quando comecei a vender, tive a sorte de ficar sob a supervisão de Karl Collings, que durante quarenta anos foi um dos principais vendedores de sua empresa.

O maior trunfo do sr. Collings era a sua notável capacidade de inspirar a confiança dos outros. Assim que começava a falar, era possível sentir: “Aqui está um homem em quem eu posso confiar; ele conhece seu negócio e é confiável”. Percebi isso no primeiro momento que o conheci. Em certa ocasião descobri por quê.

Um promissor cliente em potencial me pediu que eu “voltasse depois do primeiro dia do mês. Talvez eu faça alguma coisa”, mas tive medo de voltar. Na verdade, eu andava tão desencorajado naquela época que todos os dias pensava em desistir. Então perguntei ao sr. Collings se ele poderia visitar esse empresário comigo. Ele lançou um olhar de surpresa para minha expressão tristonha e disse: “Claro, eu irei”.

Bem, ele fechou a venda com uma facilidade surpreendente. Como eu fiquei empolgado! Já tinha feito as contas: minha comissão seria de 259 dólares – e eu conseguiria fugir dos cobradores! Mas em alguns dias tive uma má notícia. Em decorrência de um problema físico do cliente, o contrato foi expedido com “modificações”.

“Nós precisamos mesmo informar ao homem que a apólice dele não é do tipo padrão?”, implorei. “Ele não saberá, a menos que o senhor conte, não é?”

“Não, não saberá – mas *eu* saberei. E *você* também saberá”, respondeu calmamente o sr. Collings.

Pouco depois, estávamos sentados no escritório do nosso cliente.

O sr. Collings começou: “Eu poderia lhe informar que essa apólice é padrão e provavelmente o senhor nunca saberia a diferença – mas não é”. Então ele mostrou ao cliente a diferença. “No entanto”, continuou Collings, olhando nosso homem diretamente nos olhos, “acredito que este contrato lhe dá a

proteção de que o senhor precisa e eu gostaria que o considerasse muito seriamente”.

Sem a menor hesitação, o homem disse “Aceito” e imediatamente preencheu um cheque para pagamento do ano inteiro.

Assistir Karl Collings em ação naquela entrevista me mostrou *por que* as pessoas acreditavam nele, por que tão facilmente lhe ofereciam toda a sua confiança. Aquela entrevista me ajudou mais do que toda a pregação que ele pudesse ter feito. Ele merecia confiança! Isso estava estampado em seus olhos.

“Não, não saberá – mas *eu* saberei” provou ser a chave para entender o verdadeiro caráter de Karl Collings. Jamais consegui esquecer o significado profundo por trás de suas simples palavras. Sempre que as coisas pareciam complicar, a minha maior fonte de coragem era derivada de minha crença na sabedoria desta filosofia: Não importa se a outra pessoa irá acreditar. A prova de fogo é: *Você* acredita nisso?

Durante algum tempo, carreguei comigo um recorte com um texto de George Matthew Adams que li até que fizesse parte de mim:

O melhor e mais sábio vendedor é sempre aquele que fala a verdade sobre o que está vendendo sem rodeios. Ele olha seu futuro cliente nos olhos e conta a sua história. Isso sempre impressiona. E se não vender na primeira vez, deixa atrás de si um rastro de confiança. Como regra geral, não se engana pela segunda vez um cliente com uma conversa duvidosa ou esperta que não condiz com a verdade. Não é vendedor que fala melhor que fecha a venda – mas aquele mais honesto... existe algo no olhar, na disposição das palavras e no espírito de um vendedor que imediatamente atrai confiança ou desconfiança... ser absolutamente honesto é sempre o melhor caminho e o mais seguro.

Não sou um agente de seguros credenciado, mas sempre tentei seguir o código de conduta dessa organização. Todos os vendedores ganhariam muito se o adotassem: “Em todas as minhas relações com os clientes, concordo em observar a seguinte regra de conduta profissional: à luz de todas as

circunstâncias pertinentes ao meu cliente, me comprometo a fazer todos os esforços para assegurar, entender e prestar o mesmo serviço que, em circunstâncias iguais, aplicaria a mim mesmo”.

Para conquistar e manter a confiança das pessoas, a Regra Número Um é:

MERECER A CONFIANÇA.

Uma lição valiosa que aprendi com um grande médico sobre criar confiança

Há alguns anos, desembarquei um sábado à noite em Dallas, Texas, com uma infecção de garganta por estreptococo. Eu não conseguia falar. E eu faria uma série de palestras durante cinco noites seguidas a partir de segunda-feira à noite! Um médico foi chamado. Fui tratado, mas na manhã seguinte tinha piorado. Parecia impossível dar prosseguimento às palestras.

Então, fui encaminhado ao dr. O. M. Marchman, no Medical Arts Building, Dallas. Ele entrou e fez o que o primeiro médico disse que seria *impossível*. Pude subir no tablado e palestrar *todas* as noites!

Certa manhã durante um tratamento, o dr. Marchman me perguntou onde eu morava. Quando respondi que morava na Filadélfia, seus olhos brilharam. “É mesmo? Você vem do centro mundial da medicina”, ele disse. “Passo seis semanas todos os verões em sua cidade natal comparecendo a palestras e clínicas.”

Fiquei realmente surpreso! Aqui estava um homem que dirigia uma das maiores clínicas no sudoeste norte-americano e, embora tivesse 66 anos, tinha tanto interesse em se manter a par dos avanços científicos mais recentes em sua profissão que passava suas seis semanas de férias a cada ano participando de palestras e clínicas. É de admirar que um homem assim fosse considerado o melhor otorrinolaringologista da cidade?

Uma vez, Frank Taylor, que foi comprador da General Motors muitos anos atrás, disse: “Gosto de fazer negócio com aquele tipo de sujeito que se informa sobre seu próprio negócio, que possa me dizer exatamente o que ele tem que eu posso usar, e que realiza seu trabalho sem desperdiçar meu tempo ou o dele. Gosto de homens com ideias úteis, que possam me mostrar como obter mais bens, ou bens melhores, gastando o mesmo dinheiro. Esse tipo de profissional me ajuda a fazer meu trabalho de modo a deixar meus patrões satisfeitos. Procuro sempre privilegiar qualquer vendedor que seja absolutamente honesto

sobre o que estiver vendendo e que enxergue suas limitações, bem como suas virtudes. Jamais tive qualquer mal-entendido com esse tipo de profissional”.

Retornando aos tempos em que eu ainda lutava para vencer, nosso escritório na Filadélfia contava com dezesseis vendedores. Dois deles eram responsáveis por cerca de 70% das vendas. Percebi que esses dois homens viviam sendo consultados pelos outros vendedores. Provavelmente tirei partido de sua generosidade mais vezes do que qualquer outro colega. Finalmente, percebi a importância de esses líderes serem os vendedores mais bem informados. Uma vez perguntei a um deles onde ele conseguia todas as suas informações. Ele disse: “Sou assinante de serviços que me dão todas as respostas legais de que preciso, ideias de vendas etc. e leio os melhores jornais e revistas”.

“Como o senhor arranja tempo para ler e estudar todas essas coisas?”, perguntei.

“Eu dedico meu tempo a isso!”, ele respondeu.

Isso fez com que eu me sentisse culpado. Pensei: “Se ele pode dedicar o tempo dele a isso, eu também posso. O tempo dele vale dez vezes mais que o meu”. Então, me inscrevi em um dos serviços que ele recomendou, pagando prestações mensais. Não muito tempo depois, fechei uma boa venda, a qual eu jamais teria fechado se não tivesse iniciado esse curso. Naturalmente, fiquei entusiasmado com esse resultado, e falei sobre isso com um dos nossos outros vendedores. Exortei-o a também fazer o curso. Mas ele respondeu: “Agora não posso arcar com essa despesa”.

No dia seguinte, ao atravessar a rua Broad, quase fui atropelado por um belo e potente automóvel. Quando olhei para o carro, reconheci o dono. Era o homem que, na véspera, disse *não ter condições de pagar* um curso de 48 dólares. Tempos depois, esse homem também não pôde pagar seu carro!

Já viajei por todo o país participando de reuniões e conferências de vendas. Nesses encontros, sempre observei que os líderes são homens que conhecem bem o seu negócio.

Não faz muito tempo, Billy Rose escreveu em sua coluna “Arremessando ferraduras”: “Esta é a era do especialista. Charme e boas maneiras valem até 30 dólares por semana. Acima disso, o pagamento recebido será diretamente

proporcional à quantidade de *know-how* especializado acumulada pelo profissional”.

Por quanto tempo devemos continuar estudando e aprendendo? Bem, o dr. Marchman de Dallas, Texas, continuava estudando e aprendendo aos 66 anos, e acreditava que *não* existia um bom momento para parar. Henry Ford disse: “Qualquer pessoa que pare de aprender é um velho – tenha 20 ou 80 anos. Quem continua aprendendo permanece jovem. A melhor coisa da vida é manter a mente jovem”.

Então, se você deseja ter confiança em si mesmo e deseja ganhar e manter a confiança dos outros, uma regra essencial é:

CONHEÇA SEU NEGÓCIO
E CONTINUE APRENDENDO SOBRE SEU NEGÓCIO.

A maneira mais rápida que descobri para ganhar confiança

A maneira mais rápida que consegui descobrir para ganhar a confiança dos outros consiste em... – bem, vou ilustrar com uma entrevista que realmente aconteceu. O cenário dessa entrevista foi o escritório do falecido A. Conrad Jones, tesoureiro da empresa I. P. Thomas Company, de Camden, Nova Jersey, uma grande fabricante de fertilizantes. O sr. Jones não me conhecia, e rapidamente descobri que ele não conhecia praticamente nada sobre minha empresa.

Vejamos o que aconteceu na entrevista:

EU: Sr. Jones, por quais seguradoras o senhor está segurado?

JONES: The New York Life, Metropolitan e Provident.

EU: Puxa, o senhor escolheu as melhores!

JONES (*obviamente satisfeito*): Você acha?

EU: Não há melhores no mundo!

(Então, prossegui informando alguns fatos sobre as empresas que tinha escolhido – coisas que realmente as estabeleciam como grandes organizações. Por exemplo, eu disse a ele que a Metropolitan era a maior corporação do mundo, uma organização incrível que, em algumas comunidades, tinha segurado cada homem, mulher e criança.)

Ele ficou entediado? De forma alguma! Ele ouviu atentamente quando lhe contei algumas coisas sobre aquelas seguradoras que aparentemente ele nunca tinha ouvido antes. Eu podia ver que ele se sentia orgulhoso por ter utilizado tão bom julgamento ao investir seu dinheiro nessas grandes empresas.

Será que fui prejudicado por ter elogiado sinceramente meus concorrentes? Bem, vejamos o que aconteceu:

Depois desses meus comentários breves mas favoráveis, concluí dizendo: “Sabe, sr. Jones, temos *três* grandes empresas aqui na Filadélfia: a Provident, a Fidelity e a Penn Mutual. Elas estão entre as principais empresas do país”.

Ele parecia impressionado com o meu conhecimento sobre meus concorrentes e com minha atitude em elogiá-los. Quando posicionei minha própria empresa no mesmo nível das outras companhias com as quais já estava familiarizado, o sr. Jones estava mais bem preparado para aceitar minhas colocações como verdadeiras.

Eis o que aconteceu: vendi um seguro pessoal para A. Conrad Jones e, alguns meses depois, sua empresa comprou de mim uma grande linha de seguros empresariais para a vida de seus quatro executivos principais. Quando o presidente, Henry R. Lippincott, me perguntou sobre a Fidelity, a empresa que venderia a ele todas essas apólices, o sr. Jones interferiu e repetiu quase textualmente o que eu lhe havia dito meses antes sobre “as três grandes empresas da Filadélfia”.

Não, o ato de elogiar meus concorrentes não fez aquelas vendas, mas estabeleceu uma base sólida que, mais adiante, me colocou em uma posição confortável diante das necessidades do sr. Jones. Percebendo que a sorte estava do meu lado, fechei a venda.

Em minha experiência, um quarto de século elogiando meus concorrentes mostrou-se uma estratégia muito feliz e lucrativa de fazer negócios. Ao longo da vida, em nossos contatos diários, atividades sociais e negócios, não estamos tentando conquistar a confiança uns dos outros? Constatei que uma das formas mais rápidas de ganhar e manter a confiança das pessoas é aplicar a regra formulada por um dos maiores diplomatas do mundo, Benjamin Franklin: “Jamais falo mal de ninguém – e falo todo o bem que souber de todas as pessoas”.

Assim, a Regra Três é:

ELOGIE SEUS CONCORRENTES.

Como ser dispensado!

Foi-me concedida a oportunidade de uma entrevista final com Arthur C. Emlen, presidente da Harrison, Mertz & Emlen, uma conceituada empresa de arquitetos paisagistas e engenheiros na rua Greene, número 5220, na Filadélfia. A entrevista envolvia uma linha de negócios bastante significativa e havia muita competição. O sr. Emlen chamou os outros quatro membros da empresa até seu escritório. Ao nos sentarmos, de alguma maneira senti que eu estava prestes a ser dispensado. E eu estava certo.

Eis a entrevista:

EMLEN: Sr. Bettger, não tenho boas notícias para o senhor. Estudamos com muito cuidado esse assunto e decidimos fazer negócio com outro corretor.

EU: O senhor se importaria de me dizer por quê?

EMLEN: Bem, ele apresentou uma proposta igual à sua, mas seu custo é muito menor.

EU: Posso examinar os valores?

EMLEN: Isso não seria muito justo com o outro corretor, seria?

EU: Por acaso ele examinou a *minha* proposta?

EMLEN: Ah... Sim, sim, mas só porque queríamos que ele nos passasse valores para o mesmo plano.

EU: Então, por que o senhor não dá a mim o mesmo privilégio que meu colega teve? O que o senhor tem a perder?

EMLEN (*olhando para seus sócios*): O que vocês acham, rapazes?

MERTZ: Tudo bem. O que temos a perder?

(*Emlen me entregou a proposta. Assim que examinei o documento, tive certeza de que havia algo errado. Na verdade, era mais que um caso de exagero. Era uma completa mistificação!*)

EU: Posso usar seu telefone?

EMLEN (*um pouco surpreso*): Vá em frente.

EU: Fique na escuta em sua extensão, sr. Emlen.

EMLEN: Claro.

(Logo nos conectaram com o gerente local da empresa cujos valores o outro corretor apresentou.)

EU: Olá, Gil! Aqui é Frank Bettger. Gostaria de obter algumas tarifas com você. Você está com seu manual de tarifas à mão?

GIL: Sim, Frank. Vá em frente.

EU: Procure, por favor, a idade de 46 anos naquele novo “Plano de Vida Modificado” de vocês. Qual é a tarifa?

(Gil me passou a tarifa, que batia exatamente com os valores da proposta que estava em minhas mãos. O sr. Emlen tinha 46 anos.)

EU: Qual é o primeiro dividendo?

(Novamente, Gil me passou a informação, que também batia com a proposta do concorrente.)

EU: Agora, Gil, você poderia me passar a escala de dividendos para os primeiros vinte anos?

GIL: Não posso fazer isso, Frank. Apenas podemos cotar *dois* dividendos.

EU: Por quê?

GIL: Bem, Frank, trata-se de um novo contrato, e nossa empresa ainda não sabe como a coisa vai se desenvolver.

EU: Não é possível fazer uma estimativa?

GIL: Não, Frank, não podemos prever com precisão as condições futuras. Além disso, a legislação não permite estimativas de dividendos futuros.

(A proposta que estava em minhas mãos descrevia uma estimativa extremamente liberal para os dividendos durante vinte anos.)

EU: Obrigado, Gil. Espero fazer mais alguns negócios com você em breve.

O sr. Emlen tinha ouvido toda a conversa. Quando desligamos, houve uma pequena pausa. Eu me sentei calmamente, olhando para ele. Ao levantar os olhos, ele olhou para mim e depois para seus sócios e exclamou: “Bem, então é isso!”

Ganhei o negócio sem qualquer outra consideração. Acredito que o meu concorrente teria sido bem-sucedido se tivesse simplesmente dito a verdade! Não só ele perdeu a venda como perdeu também todas as chances de fazer outros negócios com aqueles homens novamente. Além disso, perdeu seu respeito próprio.

Como eu sei disso? Porque muitos anos antes, perdi uma venda sob um conjunto de circunstâncias exatamente igual. Só que, na época, *eu* estava no lado errado. Eu estava concorrendo com um amigo meu. Se eu tivesse apenas apresentado os fatos, provavelmente teria conseguido a venda; ou pelo menos metade dela, porque o presidente da empresa para a qual eu estava tentando vender a apólice queria me dar o negócio. Naquela época, essa venda teria significado muito para mim. A tentação era grande demais e eu exagerei as possibilidades do produto que eu estava vendendo. O que fiz foi realmente uma falsa representação. Bem, alguém suspeitou da coisa e fez uma verificação com a minha empresa. Perdi o negócio; perdi a confiança e o respeito do meu bom amigo; perdi o respeito do meu concorrente; e pior de tudo, perdi meu respeito próprio.

Foi uma experiência muito amarga. Fiquei tão abalado com o meu erro que pensei nisso a noite toda. Precisei de anos para me recuperar daquela humilhação. Mas fico *feliz* por ter perdido a venda, porque isso me ensinou que a filosofia de Karl Collings – “Sim, mas *eu* vou saber!” – era a melhor de todas. Então, me decidi a nunca mais querer qualquer coisa a que não tenha direito; sai muito caro!

Uma maneira infalível para conquistar a confiança de alguém

Foi-me dito que provavelmente a coisa mais importante que um advogado faz durante um julgamento, ao apresentar seu caso ao júri, é trazer suas testemunhas. Naturalmente, o juiz e o júri sentem que o advogado é tendencioso na defesa de seus pontos de vista, de modo que é possível que descontem algumas das coisas que ele diz. Mas um bom testemunho de uma testemunha confiável exerce uma influência poderosa no tribunal, conferindo ao advogado credibilidade durante a apresentação do seu caso.

Vamos ver como as testemunhas podem ajudar nas vendas.

Durante muitos anos, após a entrega de cada apólice que vendia, o comprador assinava um “recibo de aceitação” com o timbre da nossa empresa. Eu fotocopiava o recibo e o colava em folhas de papel que guardava em um fichário. Constatei que esses documentos exerciam uma influência poderosa no estabelecimento de um clima de confiança entre mim e desconhecidos. Perto do fechamento da venda, geralmente digo algo assim: “Sr. Allen, naturalmente, sou suspeito. Qualquer coisa que eu disser em relação a esse plano será favorável a ele; então, gostaria que o senhor falasse com alguém que não tenha interesse nessa venda. Posso usar seu telefone por um minuto?” Então, telefono para uma das minhas “testemunhas” – de preferência, alguém cujo nome o cliente tenha reconhecido ao passar os olhos pelas assinaturas nos “recibos de aceitação”. Em muitos casos, é um vizinho ou amigo dele. Algumas vezes, a ligação é um interurbano. Acho ainda mais eficazes as chamadas de longa distância. (Mas lembre-se! Faço essa chamada no telefone do meu cliente; mas imediatamente pergunto ao operador o custo da chamada, e *sempre pago por ela imediatamente.*)

Na primeira vez em que pus em prática essa estratégia, tive medo de que meu futuro cliente me detivesse, mas isso nunca ocorreu. Na verdade, os clientes parecem satisfeitos em conversar com minhas “testemunhas”. Às

vezes, trata-se de um velho amigo do comprador, e a conversa se desloca para assuntos muito distantes da finalidade original da chamada.

Dei com essa ideia por acaso, mas constatei que era uma ótima maneira de colocar em cena as minhas testemunhas. Nunca tive muito sucesso em contornar objeções com respostas “espertas”. Elas pareciam boas nos manuais, mas quando tentava usá-las, elas só desembocavam em discussão. Percebi que era cem vezes melhor obter um testemunho direto de uma das minhas “testemunhas”, que estão apenas a um telefonema de distância.

Qual a opinião das minhas testemunhas sobre isso? Elas sempre parecem felizes em dar conselhos. Quando as visitava para expressar meu apreço, percebia que essa atitude tinha um efeito duplo, pois, ao se esforçarem para me ajudar com o novo cliente, elas ficavam ainda mais entusiasmadas com o produto que eu lhes tinha vendido.

Anos atrás, um amigo estava em busca de um aquecedor a óleo para sua casa. Ele recebeu cartas e catálogos de várias empresas. Uma dessas cartas dizia algo mais ou menos assim: “Aqui está uma lista de vizinhos seus que aquecem suas casas com nosso aparelho. Por que você não pega o telefone e liga para o sr. Jones, seu vizinho, e lhe pergunta o que ele acha de nosso aquecedor?”

Meu amigo *realmente* pegou o telefone e conversou com alguns de seus vizinhos listados. E ele *realmente* comprou o aquecedor. Embora isso tenha acontecido há dezoito anos, recentemente meu amigo disse: “Nunca me esqueci das palavras daquela carta”.

Algumas semanas depois de dar um curso em Tulsa, Oklahoma, um vendedor me escreveu uma carta contando que tinha começado a usar essa ideia em sua abordagem com um efeito sensacional. Aqui vai:

“Sr. Harris, há uma loja em Oklahoma City de tamanho similar à sua que obteve mais de quarenta novos clientes no mês passado, porque começaram a vender certo artigo anunciado nacionalmente. Se fosse possível conversar com o dono dessa loja, o senhor não gostaria de lhe fazer algumas perguntas sobre isso?”

“Sim!”

“Posso usar seu telefone por um minuto?”

“Claro, vá em frente.”

“Liguei imediatamente para o proprietário daquela loja e depois deixei os dois comerciantes conversarem”, escreveu o vendedor na carta.

“Verifiquei que essa não era apenas uma abordagem perfeita”, continuou ele, “mas uma das melhores ideias de vendas que já utilizei”.

Quero apenas falar sobre uma outra experiência que me foi contada por Dale Carnegie. Vou deixar que o próprio Dale conte o que ocorreu:

“Eu queria saber onde, no Canadá, eu poderia ficar em um novo acampamento que tivesse boa comida, uma boa cama e também boa caça e pesca. Então, escrevi para o departamento de turismo de Nova Brunswick. Pouco depois, recebi respostas de trinta ou quarenta acampamentos e todos os tipos de folhetos, o que me deixou totalmente confuso. Mas em uma das cartas, o dono de um acampamento simplesmente me sugeriu: ‘Por que o senhor não entra em contato com pessoas na cidade de Nova York que estiveram recentemente em nosso acampamento e lhes pergunta o que acharam?’”

“Um dos nomes da lista era o de um amigo meu, e telefonei para ele. Ele se derreteu em elogios, dizendo quão maravilhoso era o acampamento... Ali estava um sujeito que eu conhecia, em quem eu podia acreditar e que me diria exatamente o que eu queria saber. *Um testemunho direto*. Eu podia obter informações confidenciais. Nenhum dos outros acampamentos indicou *testemunhas*. Certamente, todos esses outros acampamentos as tinham, mas não se incomodaram em usar a única coisa que obteria minha confiança mais rapidamente do que qualquer outra!”

Assim, uma maneira infalível de obter rapidamente a confiança das pessoas é:

CONVOCAR SUAS TESTEMUNHAS.

Como ter a melhor aparência possível

Eis uma ideia que me foi dada há trinta anos e que tenho usado desde então. Um dos homens mais bem-sucedidos de nossa organização me disse: “Sabe de uma coisa? Às vezes, quando olho para você, não posso deixar de rir. Na maioria das vezes você se veste de uma maneira tão esquisita!” Para mim, foi muito difícil ouvir aquilo, mas esse colega era um daqueles sujeitos calejados e com muita experiência. Eu sabia que ele estava sendo sincero, então prestei atenção no que me disse.

Então ele continuou, *sem piedade*: “Você deixa seu cabelo crescer tanto que acaba se parecendo com um daqueles antigos jogadores de futebol. Por que você não corta o cabelo como um homem de negócios? Apare o cabelo todas as semanas, para que fique sempre com a mesma aparência. Você não sabe como dar o nó na gravata. Vá aprender em alguma boa loja de roupas masculinas. Suas combinações de cores são decididamente engraçadas! Por que você não se coloca nas mãos de um especialista? Ele vai ensiná-lo a se vestir”.

“Não tenho dinheiro para algo assim”, protestei.

“O que você quer dizer com isso?”, perguntou. “Isso não vai lhe custar nem um centavo. Na verdade, vai fazê-lo economizar dinheiro. Agora me ouça. Escolha um bom vendedor de roupas masculinas. Se você não conhece nenhum, procure Joe Scott, da Scott & Hunsicker. Diga-lhe que eu o enviei. Seja franco e diga que você não tem muito dinheiro para gastar em roupas, mas que deseja saber como se vestir bem. Diga-lhe que, se ele orientá-lo e ensiná-lo a se vestir bem, todo o dinheiro que você gastar em roupas será *na loja dele*. Ele vai gostar disso. Vai se interessar pessoalmente por você e vai lhe mostrar o que você deve vestir. Joe vai ajudá-lo a economizar tempo e dinheiro. E você ganhará mais dinheiro, porque as pessoas confiarão em você”.

Jamais essa ideia teria me ocorrido. Esse foi o melhor conselho que recebi sobre me vestir bem. Serei para sempre grato por ter ouvido.

Arrumei um bom barbeiro, chamado Ruby Day. Disse a ele que o procuraria semanalmente e que gostaria que ele cortasse meus cabelos como os

de um homem de negócios, aparando-os para terem o mesmo aspecto sempre. Isso me custou mais dinheiro do que jamais tinha gasto em uma barbearia, mas *economizei* dinheiro no passo seguinte.

Fui à loja de Joe Scott e ele concordou de bom grado com o acordo proposto. Joe me deu lições sobre como dar nó na gravata e ficava ao meu lado enquanto eu praticava, até que consegui pegar o jeito quase tão bem como ele. Sempre que eu comprava um terno, ele se interessava vivamente e me ajudava a escolher camisas, gravatas e meias para combinar com o terno. Ele me mostrava qual chapéu usar com ele e o sobretudo adequado. De tempos em tempos, Joe me dava pequenas aulas sobre como me vestir bem. Ele me deu um folheto que me ajudou muito. Outro importante conselho de Joe ajudou-me a poupar dinheiro para comprar alguns ternos. Eu tinha o hábito de usar o mesmo terno até parecer que tinha dormido com ele. Então eu mandava o terno para o alfaiate, para ser lavado e passado. “Se um terno for passado a ferro com frequência”, explicou Joe, “isso acaba com o viço do tecido e seu terno se desgastará muito mais rapidamente. Ninguém deve usar dois dias seguidos o mesmo terno. Se você tiver apenas dois ternos, use-os alternadamente. Depois do uso, o paletó e o colete devem ser pendurados no cabide; e você deve pendurar suas calças retas, *não* dobradas no cabide. Se você fizer isso, as rugas do tecido desaparecerão e sua roupa raramente precisará ser passada, até que você tenha de enviar o terno para uma limpeza a seco”.

Tempos depois, quando já tinha dinheiro suficiente, Joe fez com que eu visse a grande economia que há em investir em vários ternos. Com isso, meus ternos ficavam pendurados durante vários dias depois de terem sido usados.

Meu amigo George Geuting, um grande sapateiro, me explicou que essas mesmas regras se aplicam aos sapatos. “Se você alternar pares todos os dias”, disse George, “os sapatos calçarão melhor, terão melhor aspecto e não deformarão e, além disso, terão durabilidade muito maior”.

Alguém já disse: “A roupa não faz o homem, mas representa 90% do que as pessoas veem nele”. A menos que a pessoa esteja apresentável, os outros não vão acreditar que o que ela diz é importante. E não há dúvida quanto a isso; quando você sente que está bem-vestido, sua atitude mental melhora em relação a si próprio e sua autoconfiança aumenta.

Então, aí está a ideia mais prática que já ouvi sobre como melhorar a minha aparência: “coloque-se nas mãos de um especialista”.

TENHA A MELHOR APARÊNCIA POSSÍVEL

RESUMO
PARTE III

Dicas práticas

1. Mereça confiança. A prova de fogo é se você acredita nisso, e *não* se a outra pessoa irá acreditar.
2. Se você deseja ter confiança em si mesmo e deseja ganhar e manter a confiança dos outros, aplique uma regra essencial: Conheça seu negócio... E continue aprendendo sobre seu negócio!
3. Uma das formas mais rápidas de conquistar e manter a confiança dos outros é aplicar a regra formulada por um dos maiores diplomatas do mundo, Benjamin Franklin: “Jamais fale mal de alguém – e fale todo o bem que souber sobre todas as pessoas”. Elogie seus concorrentes!
4. Cultive o hábito de ser contido nas suas afirmações; jamais exagere! Lembre-se da filosofia de Karl Collings: “Sim, mas *eu* vou saber”.
5. Uma maneira infalível de ganhar rapidamente a confiança das pessoas é:
Convoque suas testemunhas. Elas estão a um telefonema de distância.
6. Tenha a melhor aparência possível. “Coloque-se nas mãos de um especialista.”

PARTE IV

Como fazer com que as pessoas
queiram fazer negócios com
você

Uma ideia que aprendi com Lincoln e que me ajudou a fazer amigos

Um dia, ao deixar o escritório de um jovem advogado, fiz uma observação que o levou a olhar para mim com surpresa. Era nosso primeiro contato, e ele não ficara absolutamente interessado no que eu estava tentando vender. Mas o que eu disse ao sair lhe interessou imensamente.

Eis o que eu disse: “Sr. Barnes, acredito que o senhor tem um excelente futuro à sua frente. Nunca o incomodarei, mas se o senhor não se importar, gostaria de manter contato de vez em quando”.

“O que você quer dizer com ‘eu tenho um ótimo futuro?’”, perguntou o jovem advogado. Pelo modo de fazer a pergunta, percebi que ele achava que minha frase não passava de bajulação.

Eu disse: “Ouvi o senhor discursar há algumas semanas na Reunião da Associação de Imigrantes de Seigel e acho que foi uma das mais admiráveis falas que já ouvi. Não fui só eu que tive essa opinião. Gostaria que o senhor tivesse ouvido algumas das coisas que ouvi dos nossos membros depois que o senhor saiu”.

Ele ficou satisfeito? Ele parecia emocionado! Perguntei-lhe como ele começara a falar em público. Ele falou por algum tempo e, quando eu parti, ele disse: “Volte sempre que quiser, sr. Bettger”.

Ao longo dos anos, aquele advogado construiu uma grande firma. Na verdade, ele se tornou um dos advogados mais bem-sucedidos da cidade. Mantive estreito contato e, à medida que progredia e prosperava, pude fechar cada vez mais negócios com ele. Tornamo-nos bons amigos, e esse homem se transformou em um dos meus melhores irradiadores de influência.

Por fim, ele passou a advogar para empresas como a Pennsylvania Sugar Refining Company, Midvale Company (aço) e Horn & Hardart Baking Company (uma rede de restaurantes). Também foi eleito para o conselho de administração de algumas dessas empresas. Tempos depois, se aposentou do setor privado e recebeu uma das maiores honras que podem ser concedidas a

qualquer pessoa por seu estado: tornou-se juiz da Suprema Corte do Estado da Pensilvânia. O nome dele era H. Edgar Barnes.

Jamais perdi a oportunidade de dizer a J. Edgar Barnes o quanto eu acreditava nele. Frequentemente ele me confidenciava sobre seu progresso. Eu compartilhava sua felicidade e mais de uma vez lhe disse: “Sempre soube que o senhor seria um dos principais advogados da Filadélfia”. O juiz Barnes nunca me disse isso diretamente, mas algumas observações feitas por amigos em comum me passaram a sensação de que o incentivo que lhe dei ao longo da sua carreira teve uma pequenina participação em seu notável sucesso.

As pessoas gostam quando você demonstra que acredita nelas e espera que venham a realizar coisas maiores? Se seu interesse for sincero, não há nada que apreciem mais. Ouvimos muitas coisas sobre pessoas famintas na Europa e na China, mas há milhões de pessoas que passam fome aqui mesmo nos Estados Unidos. Milhares de pessoas aí mesmo em sua cidade, e na minha, estão famintas – famintas por apreciação e por elogios honestos!

Há muitos anos, Abraham Lincoln escreveu algumas palavras sobre como fazer amigos. É um texto antigo, mas me ajudou tanto que vou repeti-lo:

Se você quiser conquistar uma pessoa para a sua causa, primeiro convença-a de que você é um amigo sincero. Há nisso o toque mágico que amolecerá o coração dessa pessoa, o qual é o caminho mais direto para a razão dela; uma vez conquistada a razão, dará a você poucos problemas para conquistar o juízo dela acerca da justiça de sua causa – se de fato essa causa for justa.

Há alguns anos, fui encaminhado a um jovem assistente da empresa Girard Trust Company, na esquina das ruas Broad e Chestnut, na Filadélfia. Na época, esse jovem tinha apenas 21 anos. Consegui fazer uma pequena venda para ele. Certo dia, depois de passar a conhecê-lo melhor, eu disse: “Clint, algum dia você será o presidente da Girard Trust Company, ou um dos seus maiores executivos”. Ele riu de mim, mas eu insisti: “Não, estou falando sério. E por que não seria assim? O que o impedirá? Você foi agraciado com todas as qualidades naturais. É jovem, ambicioso, tem excelente aparência. E tem uma

personalidade marcante. Lembre-se de que um dia todos os dirigentes desse banco foram apenas assistentes. Algum dia, eles vão morrer ou se aposentar. Alguém assumirá o lugar deles. Por que você não seria uma dessas pessoas? Se você quiser, irá conseguir!”

Incentivei-o a fazer um curso avançado em finanças e também um curso de oratória. Clint fez os dois cursos. Então, certo dia, os funcionários do banco foram convocados para uma reunião. Um dirigente os informou sobre um problema que o banco estava enfrentando e disse que os diretores queriam sugestões dos funcionários.

Naquela reunião, meu jovem amigo Clinton Stiefel se levantou e deu algumas ideias sobre o problema. O jovem falou com tanta confiança e entusiasmo que surpreendeu a todos. Terminada a reunião, seus amigos o cercaram e parabenizaram, maravilhados com o fato de ele conseguir falar tão bem.

No dia seguinte, o dirigente que tinha conduzido a reunião chamou Clint ao seu escritório, lhe fez um grande elogio e informou que o banco adotaria uma das suas sugestões.

Não demorou para Clint ser nomeado chefe de um departamento. Onde está ele hoje? Clinton S. Stiefel é vice-presidente da Provident Trust Company, uma das instituições bancárias mais antigas e renomadas da Pensilvânia.

O sr. Stiefel faz o possível para me recomendar a outras pessoas; e quando, de tempos em tempos, compra pessoalmente uma apólice de seguros, não preciso me preocupar com a concorrência.

Há muitos anos, fui visitar dois amigos meus, jovens e promissores homens de negócios, mas eles pareciam deprimidos. Então conversei com eles para animá-los. Falei sobre as boas coisas que muitas vezes ouvira sobre eles de empresários do mesmo ramo, donos de grandes empresas e de companhias tradicionais – seus concorrentes! Lembrei-os de seu tímido começo em uma saleta apenas cinco anos antes. Fiz a eles a seguinte pergunta: “Como vocês começaram nesse negócio?” Isso os fez rir e falar sobre suas dificuldades iniciais. Sobre algumas delas eu nunca tinha ouvido antes. Então, disse a eles que não conhecia ninguém em seu ramo de negócios que, em minha opinião, tivesse uma perspectiva de futuro tão brilhante como eles. Ouvir que seus concorrentes os consideravam líderes no ramo pareceu reavivar o ânimo deles.

É bem provável que eles já soubessem disso, mas evidentemente ninguém os elogiava havia tanto tempo que era exatamente disso que eles estavam precisando!

Quando os deixei, o mais novo deles me acompanhou até o elevador, com o braço sobre o meu ombro. Entrei no elevador, ele riu e disse: “Visitenos todas as segundas-feiras de manhã, Frank, e nos anime!”

Ao longo dos anos, realmente retornei muitas vezes àquele escritório para animá-los, e tivemos muitas conversas, inclusive algumas delas sobre os produtos que eu vendia. Esses homens continuaram a crescer e prosperar, e os negócios que fizemos também cresceram.

A leitura sobre a trajetória de alguns grandes homens da história me inspira, mas minha maior inspiração, e algumas das melhores ideias que aprendi, vieram das pessoas com quem fiz negócios e dos amigos que conquistei. Se tirava partido de suas ideias, era ponto de honra lhes contar sobre isso. Descobri que as pessoas gostam de ouvir que foram de alguma ajuda. Quero dar apenas um exemplo.

Certo dia, estava conversando com Morgan H. Thomas, então gerente de vendas da Garrett-Buchanan Paper Company, na rua South Sixth, na Filadélfia. Eu lhe disse: “Morgan, você tem sido uma grande inspiração para mim. Você me ajudou a ganhar mais dinheiro e a desfrutar de melhor saúde”.

Ele acreditou em mim? Ele disse: “O que você está tentando fazer, brincar comigo?” “Não”, respondi, “quero dizer exatamente o que disse. Há alguns anos, seu presidente, o sr. Sinex, me contou que você começou a trabalhar aqui quando era apenas um menino e que tinha de chegar às sete da manhã para varrer todo o escritório antes que os demais empregados chegassem. ‘Hoje,’ o sr. Sinex disse, ‘Morgan é gerente de vendas, mas continua chegando às sete horas. E todas as manhãs ainda é o primeiro a chegar ao escritório!’”

“Na ocasião, pensei: para chegar ao escritório às sete da manhã, Morgan Thomas deve se levantar no máximo às *seis*. E se ele pode se levantar às seis da manhã e, ainda assim, ter um aspecto tão bom como tem, então também vou tentar. E foi o que fiz. Então, Morgan, me juntei ao ‘clube das seis horas’ e me sinto mais em forma do que jamais me senti na vida, e consigo fazer muito mais coisas. Você me ajudou a ganhar mais dinheiro.” Sei que o sr. Thomas ficou feliz ao me ouvir dizer que ele me ajudara. Morgan Thomas é presidente

da Garrett-Buchanan Paper Company, o segundo maior distribuidor de produtos de papel nos Estados Unidos.

Morgan é um dos meus maiores clientes e, além disso, vendi apólices de seguros para a maioria dos homens-chave dessa bela empresa.

Aqui vai uma pergunta que já fiz inúmeras vezes: “Como o senhor começou nesse negócio, sr. Roth?”

Em geral, a pessoa geralmente responderá: “Bem, essa é uma longa história”. Quando um homem começa a se abrir e a falar sobre seus próprios negócios, sempre fico fascinado em ouvir como foi o seu início; o começo modesto; as muitas dificuldades por que passou; como ele as superou. Para mim, é como se fosse um ótimo romance. E é um romance ainda mais fascinante para o próprio homem. Raramente essas pessoas encontram alguém interessado o bastante para querer ouvir sua história toda. E elas adorarão contá-la se você as encorajar. Se você estiver realmente interessado e parecer beneficiar-se com as experiências dessas pessoas, elas às vezes oferecerão ricos detalhes.

Ao deixar essas pessoas, tomo notas de muitas dessas coisas: onde nasceu, o nome de sua esposa, os nomes dos filhos, suas ambições e passatempos. Tenho anotações em cartões nos meus arquivos que datam de 25 anos atrás.

Em alguns casos, essas pessoas ficam espantadas com o fato de eu lembrar tanto sobre elas. Meu real interesse nas pessoas me ajudou a fazer muitas amizades calorosas e duradouras.

Parece haver algo de mágico nesta pergunta: “Como você começou nesse negócio?” Frequentemente, essa pergunta me ajudou a conseguir entrevistas favoráveis com empresários calejados demasiadamente ocupados para me receber. Vou contar uma experiência típica. Relatarei uma entrevista que realmente aconteceu, com um fabricante de tanques de madeira muito atarefado e que aparentemente tinha apenas um pensamento em sua mente com respeito aos vendedores: livrar-se deles.

EU: Sr. Roth, bom dia! Meu nome é Bettger, da Fidelity Mutual Life Insurance Company. Por acaso conhece o sr. Walker, Jim Walker? *(entregando a ele um cartão de visitas com uma anotação de próprio punho de Jim Walker)*

ROTH (*parecendo muito irritado... olha para o cartão... joga o cartão na mesa e fala, com raiva*): Você é outro vendedor?

EU: Sim, mas...

ROTH (*tomando a palavra antes que eu pudesse dizer qualquer outra coisa*): Você é o décimo vendedor aqui hoje. Tenho muitas coisas importantes para fazer. Não posso ouvir vendedores o dia todo. Não me perturbe, por favor! Não tenho tempo para isso!

EU: Vim apenas me apresentar, sr. Roth. O objetivo da minha visita é marcar uma entrevista com o senhor para amanhã, ou mais tarde na semana. O início da manhã ou o final da tarde seriam momentos melhores para conversarmos por cerca de vinte minutos?

ROTH: Eu já lhe disse que não tenho tempo para gastar com vendedores!!!

EU (*depois de ter transcorrido todo um minuto, enquanto examinava interessadamente um de seus produtos pousado no piso*): O senhor fabrica isso, sr. Roth?

ROTH: Sim.

EU (*ainda outro minuto apreciando o produto*): Há quanto tempo o senhor está neste negócio, sr. Roth?

ROTH: Oh... Há 22 anos.

EU: E como o senhor começou neste negócio?

ROTH (*inclina-se para trás na poltrona e começa a se animar*): Bem, essa é uma longa história. Comecei a trabalhar na John Doe Company aos 17 anos, trabalhei infatigavelmente para eles durante dez anos e não estava chegando a lugar algum; então, pedi as contas e resolvi trabalhar por conta própria.

EU: O senhor nasceu aqui em Cheltenham, sr. Roth?

ROTH (*ficando ainda mais animado*): Não. Nasci na Suíça.

EU (*agradavelmente surpreendido*): É mesmo? O senhor deve ter chegado aos Estados Unidos ainda muito jovem.

ROTH (*muito amigável... sorrindo*): Bem, deixei a Suíça quando tinha 14 anos. Vivi na Alemanha durante algum tempo. Então, decidi que queria vir para os Estados Unidos.

EU: O capital para estabelecer uma fábrica tão grande como esta deve ter sido enorme.

ROTH (*sorrindo*): Bem, eu comecei meu negócio com 300 dólares, mas trabalhei até que ela valesse mais de 300 mil!

EU: Deve ser muito interessante saber como esses tanques são fabricados.

ROTH (*levanta-se da poltrona e caminha até o tanque ao meu lado*): Sim, temos muito orgulho de nossos tanques. Acreditamos que eles sejam os melhores do mercado. Você gostaria de visitar a fábrica e ver como eles são feitos?

EU: Eu adoraria!

(Roth coloca a mão no meu ombro e me conduz até a fábrica.)

O nome desse homem é Ernest Roth, principal proprietário da Ernest Roth & Sons, Cheltenham, Pensilvânia. Não vendi nada a ele naquela primeira visita. Mas durante um período de dezesseis anos, fechei dezenove vendas com ele e com seis de seus sete filhos, que me renderam muito dinheiro e me permitiram formar uma associação extremamente bem-sucedida com ele.

Dicas práticas

1. “Se você quiser conquistar uma pessoa para a sua causa, primeiro convença-a de que você é um amigo sincero....” – Lincoln.
2. Incentive os jovens. Ajude as pessoas a perceberem como podem ser bem-sucedidas na vida.
3. Tente fazer com que a pessoa lhe diga qual é a sua maior ambição na vida. Ajude-a a ampliar suas perspectivas.
4. Se alguém o inspirou ou o ajudou de alguma forma, que isso não fique em segredo. Conte sobre isso a essa pessoa.
5. Pergunte à pessoa: “Como você começou nesse negócio?” Em seguida, *seja um bom ouvinte*.

Tornei-me realmente bem-vindo em todos os lugares nos quais agi desta maneira

Quando jovem, eu padecia de uma enorme desvantagem que teria significado fracasso certo se eu não tivesse encontrado uma maneira de corrigi-la rapidamente. Eu era a mais rabugenta das pessoas, e, como prova, ainda restam alguns traços dessa minha disposição. Havia um motivo para isso.

Meu pai morreu quando eu era menino, deixando minha mãe com cinco filhos pequenos e sem nenhum tipo de seguro. Foi preciso que minha mãe lavasse roupa e costurasse para fora para nos alimentar, vestir e tentar nos manter na escola. Estávamos nos “alegres anos 1890”, embora eles não tenham sido tão alegres para nossa família. Nossa pequena casa estava sempre fria; não havia aquecimento em nenhum lugar da casa, exceto na cozinha, e nem sequer tínhamos um tapete no chão. Naquela época, as epidemias infantis eram avassaladoras – varíola, escarlatina, tifo, difteria –, e parecia que sempre havia uma ou mais crianças doentes naquela casa. Assombrada constantemente pelas doenças, fome, pobreza e morte, minha mãe perdeu três dos cinco filhos durante essas epidemias. Então, é fácil entender que raramente tínhamos motivos para sorrir. Na verdade, tínhamos medo de sorrir e de demonstrar felicidade.

Logo que comecei a vender, descobri que uma expressão preocupada e amarga trazia resultados quase infalíveis: interlocutores pouco receptivos e fracasso nos negócios.

Não demorei muito para perceber que eu tinha um sério obstáculo a ser superado. Sabia que não seria fácil tirar aquela expressão preocupada do meu rosto, resultado de tantos anos de sofrimento. Isso significava uma mudança completa na minha visão de vida. Eis aqui o método que empreguei. Ele começou a dar resultados *imediatos* na minha casa, nas minhas relações sociais e nos negócios.

Todas as manhãs, durante meu banho de quinze minutos e uma vigorosa massagem com a esponja, decidi cultivar um sorriso amplo e feliz, apenas

durante esse período do banho. Mas logo descobri que esse não poderia ser um sorriso pouco sincero e “comercial”, desenvolvido somente com a finalidade de colocar dinheiro no meu bolso. Tinha de ser um sorriso realmente honesto, vindo do meu íntimo, uma expressão exterior da minha felicidade interior!

Não, no princípio não foi tarefa fácil. Volta e meia, me pegava durante aqueles treinos de quinze minutos cheio de dúvidas, medo e preocupação. O resultado? Aquele antigo rosto preocupado de novo! Sorrisos e preocupações simplesmente não se misturam, e assim novamente eu forçava um sorriso. E então retornavam os pensamentos alegres e otimistas.

Embora eu só tenha percebido isso algum tempo depois, essa experiência parece corroborar a teoria do grande filósofo e professor de Harvard William James: “A ação *parece* se seguir ao sentimento, mas na verdade ação e sentimento andam juntos; e ao disciplinar a ação, que está sob o controle mais direto da vontade, podemos disciplinar indiretamente o sentimento, que não está”.

Vejamos como começar o dia com bons quinze minutos de treino para os músculos do sorriso me ajudava durante o resto do meu dia. Antes de entrar no escritório de alguém, fazia uma pequena pausa e pensava nas muitas coisas pelas quais devia estar agradecido, me esforçava para estampar em meus lábios um sorriso grande e sincero, e em seguida entrava na sala com o sorriso quase sumindo de meu rosto. Era fácil, então, dar novamente um vasto e feliz sorriso. Era raro não receber de volta o mesmo tipo de sorriso da pessoa que me recebia. Tenho certeza de que, ao entrar no escritório do chefe para me anunciar, a secretária ainda espelhava uma parte dos sorrisos que tínhamos trocado na sala de espera, porque em geral, ao retornar, a moça ainda trazia nos lábios aquele sorriso.

Suponhamos por um momento que eu tivesse entrado na sala com um ar preocupado, ou forçando um daqueles sorrisos de borracha – do tipo que se desfaz prontamente –, você não acha que a expressão da secretária teria praticamente dito ao chefe para *não* me receber? Então, ao entrar na sala do chefe, era natural que eu lhe oferecesse um sorriso feliz ao exclamar: “Sr. Livingston! Bom dia!”

Descobri que as pessoas ficam contentes quando, ao nos cruzarmos na rua, lhes abro um sorriso grande e alegre e simplesmente digo: “Sr. Thomas!” Essa

atitude tem um significado muito maior para elas do que o habitual “Bom dia... Como vai?... Olá”. Se tiver bastante intimidade, tente dizer apenas seu primeiro nome – “Bill!” –, junto com um vasto e alegre sorriso.

Você já percebeu que o sucesso parece colar nas pessoas que possuem um sorriso sincero e entusiasmado, mas parece fugir das pessoas com aspecto insatisfeito, descontente e mal-humorado?

As companhias telefônicas fizeram testes que comprovaram que uma voz acompanhada por um sorriso é mais efetiva. Pegue seu telefone neste instante, comece a conversar com um grande sorriso e *sinta a diferença*. Seria uma boa ideia se alguém inventasse um espelho para prender ao telefone, para que pudéssemos *ver* a diferença.

Nas palestras que dei por todo o país, pedi a milhares de homens e mulheres que assumissem o compromisso de que durante apenas *trinta dias* elas sorrissem seu sorriso mais feliz para todas as criaturas vivas que encontrassem. Era comum que 75% das pessoas em cada plateia levantassem as mãos de bom grado. Qual foi o resultado? Vou citar uma carta recebida de um homem de Knoxville, Tennessee. Ela é típica das muitas cartas endereçadas a mim:

Minha esposa e eu tínhamos decidido nos separar. É claro que, em meu ponto de vista, ela era a única culpada. Poucos dias depois de ter posto em prática essa ideia, a felicidade voltou a reinar em minha casa. Então percebi que eu também vinha perdendo nos negócios por causa de uma atitude sombria e perdedora. No final do dia, eu voltava para casa e descontava em minha mulher e filhos. Era tudo culpa minha, e não de minha esposa. Hoje, sou um homem totalmente diferente do que era há um ano. Estou mais feliz porque também tornei os outros felizes. Agora, todo mundo me cumprimenta com um sorriso. Além disso, meus negócios melhoraram de maneira surpreendente.

Esse homem ficou tão entusiasmado com os resultados obtidos simplesmente por sorrir que continuou me escrevendo por anos a fio a respeito!

Dorothy Dix disse:

Em todo o arsenal feminino, não há outra arma a que os homens sejam tão vulneráveis quanto um sorriso... É uma pena que as mulheres não enfatizem o bom humor nem como virtude, nem como dever, porque nenhuma outra qualidade é tão importante em tornar um casamento bem-sucedido e em manter o marido preso ao lar. Nenhum homem deixa de apressar o passo para voltar para casa à noite quando sabe que lá encontrará uma mulher cujo sorriso traz a luz do sol para dentro de casa.

Pode parecer implausível que as pessoas possam cultivar a felicidade com um sorriso, mas tente apenas durante trinta dias. Dê a cada pessoa conhecida o *melhor* sorriso que você já deu em sua vida, incluindo sua esposa ou esposo e filhos, e veja como você se sentirá melhor e terá melhor aspecto. Essa é uma das melhores maneiras que conheço de parar de se preocupar e começar a viver. Quando comecei a fazer isso, me dei conta de que me tornei bem-vindo em todos os lugares.

Como aprendi a recordar nomes e rostos

Tempos atrás, dei um curso de vendas na sede da ACM, na rua Arch, na Filadélfia. Durante o curso, convocamos um especialista em memorização que nos deu um treinamento de três noites. Aquele treinamento me fez perceber quão importante é lembrar o nome das pessoas.

Desde então, tenho lido livros e participado de várias palestras sobre o assunto. Nos contatos sociais e de negócios, tentei aplicar algumas das ideias que aprendi. Descobri que tinha muito menos dificuldade em me lembrar de nomes e rostos quando me recordava destas três coisas que todos os especialistas ensinam:

1. Impressão.
2. Repetição.
3. Associação.

Se você tiver qualquer dificuldade em lembrar essas três regras, como eu tive, aqui vai uma ideia simples que não deixou que eu as esquecesse. Pensei na palavra *Ira*. I-R-A são as iniciais dessas três palavras. Vamos analisar cada uma delas:

1. Impressão

Os psicólogos nos dizem que a maioria dos nossos problemas de memória não é realmente problema de memória: é problema de *observação*. Imagino que, em grande parte, esse era o meu problema. Aparentemente eu observava muito bem o rosto de uma pessoa, mas geralmente falhava por completo em gravar seu nome. Ou não prestava atenção ao nome ao ser apresentado, ou não conseguia ouvir o nome da pessoa com clareza. Adivinhe o que eu fazia? Isso mesmo: Nada! Simplesmente “pulava” o problema, como se o nome não significasse nada para mim. Mas se a outra pessoa não tivesse prestado atenção

ao *meu* nome, eu me sentia ofendido. Se ela demonstrava real interesse em meu nome e se certificava de tê-lo aprendido com exatidão, essa atitude sempre me agradava. Fiquei tão impressionado com a importância dessa primeira regra que comecei a considerar uma descortesia imperdoável não conseguir ouvir atentamente e gravar corretamente um nome.

Como gravar os nomes corretamente? Se não ouvir o nome da pessoa com clareza, é perfeitamente apropriado dizer: “O senhor se importaria de repetir seu nome?” Se ainda não tiver certeza, é adequado dizer: “Desculpe, o senhor se importaria de soletrar seu nome?” Alguma vez o interlocutor se sente ofendido por esse genuíno interesse em aprender direito o seu nome? Jamais ouvi falar disso.

Assim, a primeira coisa que me ajudou a recordar nomes e rostos foi deixar de prestar atenção em mim mesmo e me concentrar ao máximo na *outra pessoa*, no seu rosto e no seu nome. Isso me ajudou a superar meu constrangimento ao ser apresentado a estranhos.

Dizem que nosso olho tira uma fotografia mental das coisas que vemos e observamos. É fácil provar isso, pois é possível fechar os olhos e se lembrar do rosto de um estranho com tanta clareza como se estivesse olhando para uma foto da pessoa. Podemos fazer o mesmo com relação a *nomes*.

Fiquei surpreso com a maior facilidade que passei a ter em lembrar nomes e rostos quando me esforcei realmente para observar o rosto do meu interlocutor e obter *uma impressão clara e vívida de seu nome*.

2. Repetição

Alguma vez você já se esqueceu do nome de um estranho dez segundos depois de ter sido apresentado a ele? Acontece comigo, a menos que eu repita o nome rapidamente por várias vezes enquanto ele ainda está fresco em minha mente. Podemos repetir seu nome imediatamente: “Como vai, sr. Musgrave?”

Então, durante a conversa, ajuda muito se eu usar o nome da pessoa de alguma maneira: “O senhor nasceu em Des Moines, sr. Musgrave?” Se o nome for de difícil pronúncia, é melhor não o evitar. A maioria das pessoas faz exatamente isso. Quando não sei pronunciar um nome, simplesmente pergunto: “Estou pronunciando seu nome corretamente?” Constatei que as pessoas ficam

felizes em ajudá-lo a gravar corretamente seus nomes. Se outras pessoas estiverem presentes, também ficarão satisfeitas; isso facilita sua compreensão do nome e as ajuda a lembrá-lo.

Mas se depois de assim proceder você acabar esquecendo o nome da pessoa, ficará em maus lençóis, e provavelmente isso aconteceria comigo se eu não repetisse o nome silenciosamente por várias vezes durante a conversa, além de pronunciá-lo em voz alta.

Da mesma forma, se você quiser ter a certeza de que a pessoa vai se lembrar do seu nome, você pode encontrar uma oportunidade de repeti-lo – talvez algo assim: “... e ele me disse: ‘sr. Bettger, acabamos de ter um de nossos melhores anos’”.

Depois de ter conversado com alguém, tenho o hábito de escrever o nome da pessoa em um papel na primeira oportunidade que tiver. O simples ato de ver o nome por escrito é uma grande vantagem.

Ser apresentado a várias pessoas ao mesmo tempo é coisa difícil para qualquer um. Aqui está uma ideia que me foi passada pelo meu amigo Henry E. Strathmann, comerciante de carvão e fornecedor de materiais de construção na Filadélfia – uma ideia que muito me ajudou.

Henry costumava ter péssima memória, mas cultivou uma habilidade tão notável para recordar nomes, rostos e fatos que para ele é uma diversão comparecer a reuniões com muitas pessoas para demonstrar seus métodos. Vou citar o sr. Strathmann:

Em reuniões de grupos, tente gravar três ou quatro nomes por vez e tome alguns instantes para assimilá-los antes de passar para o próximo grupo. Tente formar uma frase com alguns de seus nomes, para fixá-los em sua mente. Um exemplo: na semana passada, em um jantar no qual identifiquei cerca de cinquenta pessoas em um grupo de homens e mulheres, os convidados sentados em uma das mesas foram apresentados pelo mestre de cerimônias. Os seguintes nomes foram anunciados: “Castelo”... “Carvalho”... “João”... “Maria”... “Cesário”. Foi muito fácil formar uma frase com esses nomes, e, mais tarde, ao identificar o grupo, demonstrei à plateia o

poder da associação com a seguinte frase: “*Cesário* comprou o *Castelo* do *Carvalho* e foi morar lá com seus filhos *João* e *Maria*”. O método é muito eficaz, e a frase permanece na lembrança por muito tempo. Nem sempre é tão fácil formar uma frase com os nomes, mas se você estiver atento, é surpreendente a frequência com que essas situações ocorrem. Em grupos de um ou dois nomes, são muitos os jogos de palavras que nos vêm facilmente à mente e que causarão forte impressão.

Há pouco tempo, utilizei essa ideia com sucesso. Tive uma reunião com uma comissão de quatro dentistas. O chefe da comissão, dr. Howard K. Mathews, me apresentou aos demais membros. Ele disse: “Sr. Bettger, queira apertar a mão dos drs. Dolak, Green e Hand”. Ao apertar a mão dos dentistas, logo imaginei que o apóstolo Mateus voltara à vida como um dentista importante e que estava servindo como chefe daquela comissão. Criei então a seguinte frase: “O dr. *Mathews* (Mateus) não tem a massa mas o *Dolak* (dólar) tem um bocado de notas *Green* (verdes) em sua *Hand* (mão).”

Ao imaginar essa história simples de uma frase, ficou *fácil* usar o nome de cada um dos dentistas durante a reunião. Como disse Henry Strathmann, constatei que essas imagens permanecem em minha mente durante muito tempo.

Alguma vez você já ficou envergonhado por não poder apresentar pessoas, porque o nome do indivíduo escapou momentaneamente? Não conheço nenhuma fórmula que dê jeito nessa falha. Mas há várias coisas que me ajudaram a melhorar a minha capacidade de lembrar nomes com maior prontidão.

Primeiro – *não fique excessivamente ansioso*. Essa é uma situação que pode acontecer a qualquer um, e frequentemente acontece. Verifiquei que o melhor é rir do esquecimento e admitir com franqueza que fiquei nervoso. Recentemente Groucho Marx, o grande humorista, fez piada com esse lapso, dizendo: “Jamais esqueço um rosto, mas no seu caso vou abrir uma exceção!”

Segundo – *sempre que você cruzar com alguém conhecido, chame-o pelo nome*. Diga: “Sr. Follansbee!”, ou “Charles!” em vez de dizer apenas “Olá” ou

“Como vai?” Então, depois que a pessoa partir, repita por algumas vezes seu nome completo: “Charles L. Follansbee... Charles L. Follansbee”.

Tendo em vista que as pessoas *realmente* gostam de ouvir seus nomes pronunciados, por que não criar o hábito de chamar a todos pelo nome em qualquer oportunidade, seja a pessoa o presidente da sua empresa, um vizinho, o engraxate, um garçom, um carregador de tacos de golfe ou o porteiro do hotel. Jamais deixo de me surpreender com a diferença que isso faz nas pessoas. À medida que chamava mais pessoas pelo nome, constatei que minha memória para lembrar nomes melhorava.

Terceiro – *sempre que possível, reserve de antemão um tempo para se familiarizar com um nome*. Especialistas em memorização fazem isso. Antes de discursar em um almoço ou jantar, esses profissionais obtêm uma lista dos membros da organização e estudam seus nomes e empresas. Então, durante a reunião, o especialista pede que um dos membros aponte essas pessoas na audiência. Ao discursar, o especialista assombra a todos os presentes com sua habilidade em identificar os membros, designando cada um por seu nome completo e empresa.

De forma mais modesta, podemos empregar a mesma ideia. Vou explicar. Anos atrás, quando era membro e presença constante do Ben Franklin Club e do Optimist Club, ficava envergonhado com minha incapacidade de tratar pelo nome os membros que eu conhecia. Então, tomei como hábito revisar a lista de membros antes de comparecer às reuniões. Logo ganhei tanta confiança em minha nova capacidade de recordar prontamente os nomes que logo me peguei circulando pelas reuniões e apertando as mãos dos membros, em vez de evitá-los. Comecei a transformar aqueles homens em *amigos* em vez de simplesmente acenar a eles com a cabeça.

O verdadeiro segredo da repetição é: repita a intervalos. Faça uma lista das pessoas ou *qualquer coisa* que você quer lembrar e examine-a brevemente antes de ir dormir, logo pela manhã, no dia seguinte e novamente na próxima semana. Acredito que podemos nos lembrar de quase qualquer coisa se apenas a repetirmos com frequência e a intervalos.

3. Associação

Mas como você pode reter o que quer lembrar? A associação é, sem dúvida, o fator isolado mais importante.

Todos nos surpreendemos às vezes por nossa capacidade de lembrar coisas que ocorreram em nossa primeira infância – coisas que, desde então, jamais tinham retornado à nossa memória e que aparentemente tínhamos esquecido. Por exemplo, recentemente, dirigi a um grande posto de serviços em Ocean City, Nova Jersey, para comprar gasolina. O dono do posto me reconheceu, apesar de terem se passado mais de quarenta anos desde que nos conhecemos. Fiquei envergonhado, pois não podia nem mesmo me lembrar de ter posto alguma vez os olhos naquele homem.

Agora observe como o poder da associação começou a operar.

“Meu nome é Charles Lawson”, ele falou ansiosamente. “Estudamos na mesma escola primária.”

Bem, seu nome não me soou familiar, e eu teria certeza absoluta de que o homem estava enganado se ele não tivesse me chamado pelo nome e mencionado o nome da minha escola. Mas meu rosto ainda revelava minha confusão, então ele continuou: “Você se lembra de Bill Green?... de Harry Schmidt?”

“Harry Schmidt! Certamente!”, respondi. “Harry é um dos meus melhores amigos.”

“Você não se lembra da manhã em que nossa escola foi fechada por causa de uma epidemia de varíola e que todos nós fomos para Fairmount Park e formamos dois times para jogar beisebol? Você e eu ficamos no mesmo time. Você na primeira base e eu na segunda.”

“Chuck Lawson!”, exclamei, saltando do carro e apertando vigorosamente sua mão. Chuck Lawson tinha utilizado o poder da associação, e ele funcionou como mágica!

Como ajudar outras pessoas a recordarem seu nome

As pessoas têm dificuldade em recordar seu nome? Tempos atrás, pensei comigo: “Preste atenção, Bettger, você mesmo tem um nome estranho. Por que não ajuda um pouco as outras pessoas?” Depois de pensar um pouco, tive a seguinte ideia: ao ser apresentado, ou ao me apresentar a alguém, repito meu

nome e, com um sorriso, digo: “Pronunciado como ‘bet-cher life...’ Bettger”. Normalmente, recebo como resposta um sorriso, e o estranho repete: “Como ‘Bet-cher life’...*_ Bettger.” Em apresentações comerciais, digo: “Pronuncia-se como ‘Bet-cher Life Insurance... Bettger”. Ao pronunciar meu nome em um telefonema para uma empresa cujo último contato ocorreu meses atrás, frequentemente a telefonista ou secretária exclama: “Ah, claro, o sr. ‘Bet-cher’ life!”

Acredito que a maioria das pessoas realmente quer se lembrar do nome de seu interlocutor e fica envergonhada por não conseguir. Se você puder sugerir uma maneira fácil para que as pessoas compreendam e se lembrem de seu nome, elas ficarão muito satisfeitas.

Ao encontrar alguém que não vemos há muito tempo, penso que a melhor estratégia é mencionar nosso próprio nome imediatamente. Por exemplo: “Como vai, sr. Jones? Meu nome é Tom Brown. Eu costumava encontrá-lo com frequência no Clube de Atletismo da Pensilvânia”. Isso evita qualquer constrangimento. Verifiquei que as pessoas gostam disso.

Em geral a outra pessoa o ajudará a lembrar do seu próprio nome se você lhe pedir com franqueza. Quero dar um exemplo típico: recentemente fui apresentado a muitas pessoas estranhas em Tulsa, Oklahoma. O nome de uma dessas pessoas, S. R. Clinkscles, parecia me causar problema. Um relato de nossa apresentação ilustrará como esse homem facilitou as coisas para mim:

BETTGER: O senhor se importaria de repetir seu nome?

(O estranho repetiu o nome, que me pareceu algo como “Clykztuz”).

BETTGER: Desculpe, mas o senhor poderia soletrá-lo?

ESTRANHO: C-l-i-n-k-s-c-a-l-e-s.

BETTGER: Clinkscles. Esse é um nome incomum. Não acredito que já o tenha ouvido antes. Será que há alguma maneira de me lembrar dele com facilidade?

Ele ficou ofendido? De jeito nenhum. Sorrindo, disse: “Imagine que você me veja sendo jogado na cadeia (*clink*) segurando uma grande balança (*scales*) nas mãos... *Clink-Scales!*”

Bobo? Com certeza! E é por isso que funciona. O homem me fez imaginar uma cena de ação. Seria impossível esquecê-lo ou ao seu nome – *Clink-Scales!*

Mais tarde encontrei “Clink” inesperadamente em Enid, Oklahoma, e no mesmo instante o cumprimentei pelo nome. Evidentemente, “Clink” ficou satisfeito e, é claro, eu também.

Se um nome for extremamente difícil de gravar, pergunto sobre a sua história. Muitos nomes estrangeiros têm atrás de si uma história romântica. Com certeza qualquer pessoa prefere conversar sobre seu nome que sobre o clima, e esse é um assunto mil vezes mais interessante.

Em alguns casos, a recompensa por lembrar nomes é desproporcional ao esforço extra dispendido. Um velho amigo, demasiadamente modesto para me permitir que eu revele seu nome, me contou ter decorado o nome de cada gerente das 441 lojas da cadeia “X”. Esse amigo chamava cada gerente pelo seu primeiro nome. Além disso, fazia questão de saber os nomes de suas esposas e filhos. Quando um novo bebê nascia, ou em casos de doença ou outros problemas, “Bill” visitava o gerente para saber se poderia ajudar.

Bill imigrou da Irlanda para os Estados Unidos aos 19 anos, e logo se empregou com a tarefa de varrer e manter a limpeza de uma das lojas da cadeia. Alguns anos depois, foi alçado à vice-presidência da empresa e se aposentou aos 52 anos como um homem rico.

Recordar nomes e rostos não foi a razão que fez de Bill o vice-presidente da empresa, mas ele próprio acredita que esse foi um dos principais “degraus da sua escada”.

Perguntei a Bill se já tinha feito algum curso de memorização. “Não”, ele riu. “No início, quando minha memória não era tão boa, eu carregava um grande caderno. Em uma conversa corriqueira e amistosa com um gerente de loja, descobria os nomes dos membros de sua família e até mesmo as idades de seus filhos. Assim que voltava para meu carro, escrevia esses nomes e outros fatos interessantes. Depois de alguns anos, raramente havia necessidade de consultar minhas anotações, exceto para novos funcionários.”

No meu trabalho como vendedor, constatei que o fato de recordar não só os nomes dos clientes e compradores potenciais, mas também das secretárias, telefonistas e outros sócios era uma grande vantagem. Falar com as pessoas chamando-as pelo nome faz com que se sintam importantes. E elas *são* importantes! Na verdade, é difícil superestimar a importância de uma cooperação amistosa.

Fico surpreso com o grande número de pessoas que confessam não conseguir lembrar-se de nomes, sentem-se constantemente angustiadas com isso e aparentemente acham que não há nada que possam fazer a respeito. Por que não fazer disso um passatempo secreto? Em pouco tempo, você se descobrirá dono de uma memória para nomes e rostos muito melhor do que jamais esperou. Durante uma semana, carregue consigo um cartão de 8×13 centímetros no qual estejam escritas as três regras a seguir. Esforce-se por aplicá-las apenas por uma semana:

1. *Impressão* – Obtenha uma clara impressão do nome e do rosto de seu interlocutor.
2. *Repetição* – Repita o nome dela a curtos intervalos.
3. *Associação* – Associe o nome a uma imagem; se possível, inclua o trabalho da pessoa.

* N.T.: Em português, “uma vida mel-lhor”.

A maior razão pela qual os vendedores perdem negócios

Nos dias em que Mark Twain subia e descia o rio Mississippi pilotando barcos, a Ferrovia de Rock Island decidiu construir uma ponte sobre o grande vão entre Rock Island, Illinois e Davenport, Iowa. As empresas de barcos a vapor desfrutavam de um excelente e próspero comércio. Trigo, carnes curadas e alguns produtos excedentes que eram produzidos por nossos primeiros colonizadores eram transportados em meio a muitas dificuldades por carros de boi e vagões de carga até o Mississippi, e então transportados de barco através do rio. Os donos dos barcos a vapor viam seus direitos de transporte pelo rio como divinos.

Temendo uma concorrência séria se a ferrovia conseguisse construir a ponte, os donos dos barcos entraram com uma ordem judicial no tribunal para impedir sua construção. O resultado foi um grande processo judicial. Os ricos proprietários dos barcos a vapor contrataram o juiz Wead, o melhor advogado para casos que envolviam rios daqueles estados. Esse caso tornou-se um dos mais importantes da história dos transportes.

No último dia do julgamento, o tribunal estava completamente lotado. O juiz Wead, ao fazer suas alegações finais ao tribunal, manteve a multidão fascinada por duas horas. Ele até chegou a sugerir a dissolução da União por causa dessa acirrada controvérsia. Ao final de seu discurso, aplausos estrondosos podiam ser ouvidos por todo o tribunal.

Quando o advogado que defendia a Ferrovia de Rock Island se ergueu para discursar, o público sentiu pena dele. Ele falou durante duas horas? Não! Falou durante um minuto. Aqui vai basicamente o que ele disse: “Primeiramente, quero felicitar meu oponente por sua maravilhosa oração. Jamais ouvi um discurso melhor. Mas, senhores do júri, o juiz Wead deixou obscura a questão principal. Afinal, as necessidades daqueles que viajam do leste para o oeste não são menos importantes do que as necessidades daqueles que navegam rio acima

ou rio abaixo. A única questão que deve ser decidida pelos senhores é se o homem tem mais direito de viajar rio acima ou rio abaixo que de cruzar o rio”.

Em seguida, o advogado sentou-se.

Não demorou muito para que o júri chegasse a uma decisão – que foi favorável a esse advogado provinciano obscuro, malvestido, magro e alto. O nome dele era Abraham Lincoln.

Sou um grande admirador de Abraham Lincoln, e uma das razões para tal é porque ele chegava ao ponto tão rapidamente. Era um mestre da concisão. Lincoln proferiu um dos mais famosos discursos do mundo. O homem que o precedeu no palanque falou por duas horas. Em seguida, Lincoln falou por exatamente *dois minutos*. Ninguém lembra o que Edward Everett disse, mas o Discurso de Gettysburg, de Abraham Lincoln, permanecerá na memória para sempre. A opinião de Everett sobre o discurso pronunciado por Lincoln está registrada em um bilhete endereçado ao próprio Lincoln no dia seguinte. O bilhete estampava mais que mera cortesia: *Eu daria graças se pudesse me congratular por ter chegado tão perto da ideia central da situação com minha fala de duas horas quanto o senhor em apenas dois minutos*.

Anos atrás, tive o privilégio de conhecer James Howard Bridge, autor e palestrante que, quando jovem, tinha sido secretário particular de Herbert Spencer, o grande filósofo inglês. Ele me disse que Herbert Spencer tinha um temperamento à flor da pele; que na pensão londrina onde morava Spencer frequentemente havia muita conversa fútil à mesa. Spencer resolveu ludibriar seus amigos que falavam demais. Ele inventou abafadores de ouvido parecidos com aqueles usados em dias muito frios. Quando a conversa ficava muito enfadonha, retirava-se dela pegando os abafadores no bolso do casaco e vestindo-os!

Falar demais é um dos piores defeitos sociais. Se você tiver esse defeito, seu melhor amigo não vai lhe dizer, mas vai evitá-lo. Estou escrevendo sobre esse assunto porque exatamente esse defeito foi um dos maiores problemas na minha vida. Deus sabe que, se alguma vez houve um sujeito que falava demais, esse sujeito fui eu, Frank Bettger.

Um dia, um dos meus melhores amigos me puxou de lado e disse: “Frank, não há uma pergunta que eu lhe faça que você leve menos de quinze minutos para responder, quando uma frase bastaria!” Mas o que realmente me despertou

para o problema foi quando, ao entrevistar um executivo muito ocupado, ele exclamou: “Vá direto ao ponto! Não quero saber de todos esses detalhes”. O executivo não queria os dados aritméticos. Ele queria a resposta.

Pus-me a pensar nas vendas que provavelmente deixara de fechar, nos amigos que eu entediara e no tempo que perdera. Fiquei tão impressionado com a importância de aprender a ser sucinto que pedi à minha esposa para erguer o dedo sempre que eu saísse da linha. Tentei fugir dos detalhes da mesma forma como fugiria de uma cascavel. Finalmente, com o passar dos meses, aprendi a falar menos, mas ainda hoje preciso me esforçar. Na verdade, espero continuar me esforçando enquanto viver. Recentemente, me peguei falando durante quinze minutos, depois de já ter dito tudo, simplesmente por estar com vontade de continuar falando.

Como anda a sua capacidade de parar de falar? Alguma vez você já sentiu que, mesmo depois de dizer tudo que tinha a dizer, não conseguia parar de falar? Você já se pegou entrando em muitos detalhes? Sempre que você se conscientizar de que está falando demais, pare imediatamente! Regule “o alarme do despertador” que está dentro de você. Se seu ouvinte não insistir por uma conclusão, então saiba que você está falando demais.

Um vendedor deve *saber* o máximo possível, mas não deve *falar* demais. Harry Erlicher, vice-presidente da General Electric e um dos maiores compradores em todo o mundo, disse: “Em uma reunião de compradores realizada recentemente, fizemos uma votação para descobrir a maior razão pela qual os vendedores *perdem* vendas. O resultado foi muito significativo: *vendedores falam demais* ganhou numa proporção de 3 para 1”.

Posso lhe contar como corto pela metade as minhas conversas telefônicas. Antes de ligar para uma pessoa, faço uma lista das coisas sobre as quais quero falar. Então, faço a ligação e digo: “Sei que o senhor está muito ocupado. Há apenas quatro itens que quero abordar com o senhor, e vou dizê-los um a cada vez ... primeiro... segundo... terceiro... quarto...”

Ao terminar o quarto item, meu interlocutor sabe que a conversa está acabando e que estarei pronto para desligar assim que ele tiver me respondido. E logo encerro o telefonema, dizendo: “Tudo bem, muito obrigado!” E desligo.

Não quero dizer que devamos ser abruptos. Ressentimos-nos rapidamente de pessoas abruptas, mas admiramos pessoas concisas e que vão direto ao

ponto.

O grande autor do Gênesis contou a história da criação do mundo em 442 palavras, menos da metade das palavras que usei neste capítulo. Eis aí uma obra-prima da concisão!

Esta entrevista me ensinou a superar meu medo de me aproximar de homens importantes

Outro dia, alguém me perguntou se eu já tinha ficado assustado. *Assustado* não é bem o termo. Eu já fiquei apavorado! Isso aconteceu há muito tempo, quando eu ainda enfrentava enormes dificuldades tentando vender seguros de vida. Gradualmente, percebi que, se quisesse ser mais bem-sucedido, teria de visitar grandes empresários e vender apólices mais polpudas. Em outras palavras, eu estava pegando os peixes pequenos, e agora queria enfrentar os tubarões.

A primeira grande entrevista que fiz foi com Archie E. Hughes, presidente da Foss-Hughes Company, na esquina das ruas 21 e Market, na Filadélfia. Ele era um dos líderes da indústria automobilística na costa leste. Era um homem muito ocupado. Por diversas vezes tentara fazer contato com ele.

Enquanto sua secretária me guiava até seu escritório magnificamente decorado, eu ficava cada vez mais nervoso. Minha voz tremia quando comecei a falar. De repente, perdi completamente a coragem e simplesmente não consegui continuar. Lá estava eu, tremendo de medo. O sr. Hughes me olhava espantado. Então, sem ter consciência disso, fiz uma coisa sábia, uma coisinha simples que transformou a entrevista de um ridículo fracasso em um grande êxito. Gaguejei: “Sr. Hughes... Eu... uh... Venho tentando conversar com o senhor há muito tempo... e, uh... Agora que estou aqui, estou tão nervoso e assustado que não consigo falar!”

Mas para minha surpresa, no momento mesmo que comecei a falar, meu medo começou a me deixar. Minha mente clareou e minhas mãos e joelhos pararam de tremer. De repente, o sr. Hughes pareceu transformar-se em um amigo. Obviamente ele estava satisfeito – satisfeito porque eu o considerava um homem tão importante. Seu rosto tinha uma expressão gentil ao dizer:

“Tudo bem. Não tenha pressa. Eu senti a mesma coisa muitas vezes quando era jovem. Sente-se e se acalme”.

Com muito tato, ele me incentivou a continuar a entrevista fazendo-me perguntas. *Ficou evidente que se eu tivesse alguma ideia que ele pudesse utilizar, ele definitivamente iria me ajudar a fechar a venda.*

Não vendi nada ao sr. Hughes, mas ganhei uma coisa que mais tarde se revelou muito mais valiosa que a comissão que eu teria auferido com essa venda. Descobri uma regra simples: *Quando você estiver com medo... Admita!*

Eu pensava que esse complexo que nos faz ter medo de falar com pessoas importantes se devia à falta de coragem. Eu sentia vergonha dele. Tentei manter esse meu traço em segredo. Desde então, aprendi que muitos homens de sucesso e de grande destaque nos assuntos públicos são assombrados pelos mesmos medos. Por exemplo, no início da primavera de 1937, no Empire Theatre, na cidade de Nova York, fiquei espantado ao ouvir Maurice Evans (considerado por muitos críticos como o maior intérprete vivo de Shakespeare) confessar que estava nervoso diante daquela plateia repleta de pais e estudantes de graduação da Academia de Arte Dramática dos Estados Unidos. Aconteceu de eu estar presente porque meu filho Lyle fazia parte daquela turma.

Na ocasião, o sr. Evans era o principal orador. Depois de dizer algumas palavras, ele vacilou, obviamente envergonhado, e disse: “Estou aterrorizado. Não sabia que ia discursar para uma audiência tão grande e importante. Planejei falar o que pensei serem coisas apropriadas, mas as palavras me fogem”.

O público adorou Maurice Evans por isso. Ao admitir francamente que estava aterrorizado, a tensão se quebrou. O ator recuperou sua compostura, prosseguiu com seu discurso e emocionou a todos nós, jovens e velhos, por falar diretamente ao nosso coração.

Durante a guerra, tive a oportunidade de ouvir um oficial da marinha norte-americana durante um almoço para arrecadação de fundos no Hotel Bellevue-Stratford, na Filadélfia. Lá estava um homem que tinha se distinguido por sua coragem e bravura nas ilhas Salomão. A plateia esperava por um discurso cheio de emoção e de experiências terríveis. Ao se levantar, o oficial retirou algumas folhas do bolso e, para total consternação da multidão presente, começou a ler seu discurso. Ele estava extremamente nervoso, mas tentava esconder isso da plateia. Suas mãos tremiam tanto que ele tinha dificuldade de ler. De repente,

sua voz sumiu. Então, muito embaraçado, mas também com sincera humildade, disse: “Estou muito mais apavorado agora, diante de vocês, que ao enfrentar os japoneses em Guadalcanal”.

Depois de tão honesta confissão, o militar ignorou completamente suas anotações e começou a falar com confiança e entusiasmo. Assim, seu discurso foi cem vezes mais interessante e eficaz.

Esse oficial naval descobriu exatamente o que Maurice Evans, eu e milhares de outras pessoas tínhamos descoberto: quando você está em situação difícil e morrendo de medo, admita! Quando você estiver em maus lençóis ou estiver errado, simplesmente admita esse fato totalmente.

Em 1944, escrevi um artigo sobre esse assunto para a revista *Your Life*. Pouco depois da publicação do artigo, fiquei emocionado ao receber a seguinte carta:

Em algum lugar do Pacífico

11 de setembro de 1944

Caro Frank Bettger:

Acabei de ler e meditar sobre seu artigo na edição de setembro da revista *Your Life*. Sobre o título do artigo, “Quando você estiver assustado, admita!”, acredito que esse é um excelente conselho – especialmente aqui, sendo um soldado no teatro de combate.

Naturalmente, tive experiências semelhantes às que você relata. Falas públicas no ensino médio e na faculdade; entrevistas com empregadores antes e depois de conseguir um emprego; a primeira conversa séria com aquela certa jovem – tudo isso me causou medo, muito medo.

Bem, talvez você esteja se perguntando por que lhe escrevi para reforçar suas colocações no artigo, já que evidentemente não estou fazendo discursos públicos nem procurando emprego. Não, não estou sujeito a esse tipo de provação, mas, acredite, sei o que é ter medo e como ele afeta as pessoas. E também descobri que seu conselho, “Admita!”, é igualmente apropriado

e correto quando você está enfrentando um ataque dos demônios japoneses.

Por várias vezes ficou comprovado aqui que os soldados que não conseguem admitir seu medo são os que falham na batalha. Mas se você admitir que está assustado, morto de pavor, e não tentar lutar contra esse sentimento, então na maioria dos casos você estará no caminho certo para superar o medo.

Para terminar, meu muito obrigado por ter escrito esse artigo. Espero sinceramente que aqueles estudantes e trabalhadores de sorte que tiverem a oportunidade de usar seu conselho assim o façam.

Atenciosamente,

Charles Thompson

16143887 Co. C

382 Infantaria do Exército dos E. U. A.

Correio do Exército # 96, c/o Agência do Correio, São Francisco, Califórnia.

É grande a probabilidade de que essa carta, que veio diretamente da linha de fogo, tenha sido escrita sob as mais terríveis circunstâncias. No entanto, há pessoas que estão lendo este capítulo exatamente agora e que já passaram pela experiência de caminhar de um lado para outro diante da porta do escritório de algum executivo, tentando criar coragem suficiente para entrar. Você é uma dessas pessoas? Os grandes homens... Suas esposas não tremem em sua presença! Você presta uma grande homenagem a um homem ao lhe dizer que ficou assustado em sua presença.

Hoje em dia, ao olhar para trás, percebo como fui tolo, quantas vezes não consegui tirar partido das oportunidades que surgiram porque tinha medo de falar com pessoas importantes. Minha entrevista com Archie Hughes foi um passo importante na minha carreira de vendas. A perspectiva de entrar em seu escritório me apavorava, e simplesmente estava aterrorizado quando entrei. Se não tivesse admitido que estava com medo, teria saído de lá arrasado! Aquela experiência me ajudou a ascender a uma faixa de renda mais alta e me mostrou que, na verdade, aquele homem era uma pessoa simples e acessível, mesmo

sendo tão importante. De fato, essa era uma das razões pelas quais ele era tão importante.

Não há nenhuma vergonha em admitir que você está com medo, mas sim em *não tentar*. Assim, não importa se você estiver falando com uma pessoa, ou com mil: se de repente o demônio do medo – o inimigo público número um – vier assaltá-lo, e se você se sentir demasiadamente apavorado para falar, lembre-se desta regra simples:

QUANDO VOCÊ ESTIVER COM MEDO, ADMITA.

RESUMO
PARTE IV

Dicas práticas

1. “Se você quiser conquistar uma pessoa para a sua causa”, disse Abraham Lincoln, “primeiro convença-a de que você é um amigo sincero.”
2. Se você quiser ser bem-vindo em todos os lugares, ofereça um grande sorriso, um sorriso sincero que venha do seu íntimo, a todas as pessoas que você encontrar.
3. Você terá muito menos dificuldade em lembrar nomes e rostos se tiver em mente estas três coisas:
 - a. *Impressão*: obtenha uma clara impressão do nome e do rosto da pessoa.
 - b. *Repetição*: repita o nome dela a curtos intervalos.
 - c. *Associação*: associe o nome a uma imagem, se possível; inclua o trabalho da pessoa.
4. Seja breve. Um vendedor deve *saber* o máximo possível, mas não deve *falar* demais. Harry Erlicher, vice-presidente da General Electric, disse: “Em uma reunião de compradores realizada recentemente, fizemos uma votação para descobrir a maior razão pela qual os vendedores *perdem* vendas. O resultado foi muito significativo: *vendedores falam demais* ganhou numa proporção de 3 para 1”.
5. Se você tem medo de se aproximar dos grandes homens, transforme esse problema em um grande trunfo! Vá até o homem que esteja lhe causando medo e *admita* francamente que você está assustado. Você presta uma grande homenagem a uma pessoa ao lhe dizer que fica assustado em sua presença. Se você tiver

uma ideia que ele possa usar, esse homem irá ajudá-lo a fazer a venda.

PARTE V

Etapas importantes na venda

A venda antes da venda

Certa ocasião, de pé no convés de um grande navio, observando-o atracar em Miami, na Flórida, vi algo que me ensinou uma importante lição, a qual eu precisava aprender urgentemente nas minhas abordagens a clientes. Naquele momento, as vendas não estavam absolutamente em minha mente. Eu estava de férias.

À medida que o navio se aproximava do cais, um dos tripulantes arremessou algo que se parecia com uma bola de beisebol com um cordão fino preso a ela. Um ajudante que estava no cais esticou os braços, mas deixou que a bola passasse por cima de sua cabeça, de modo que o cordão caiu sobre um de seus braços. Enquanto o homem puxava a corda com fortes braçadas, notei que também estava puxando para o cais uma corda muito mais grossa através da água. Em pouco tempo, o ajudante conseguiu enrolar a pesada corda em torno de um poste de ferro – o cabeço de amarração. Aos poucos, o navio foi sendo arrastado e posicionado ao lado do cais, e foi amarrado à doca.

Perguntei ao capitão do navio sobre aquela manobra. Ele disse: “Essa cordinha se chama ‘retinida’, a bola que está presa ao cabo se chama ‘nó de macaco’ e a corda grossa que amarra o navio à doca é a ‘boça’. Seria impossível arremessar a boça a uma distância suficientemente grande que permitisse alcançar o cais”.

Naquele momento, percebi por que estava perdendo muitos clientes promissores em minhas abordagens. Eu estava tentando atirar a boça para eles. Cito um exemplo: apenas alguns dias antes, um panificador atacadista tinha ameaçado me expulsar da plataforma de entrega de sua padaria. Eu tinha entrado sem hora marcada, e fui logo soltando minha conversa de vendas antes que o proprietário tivesse a menor noção de quem eu era, quem representava ou o que queria. Não é de admirar que tenha sido tão descortês. O homem apenas me pagou na mesma moeda. Eu me perguntava: como pudera ser tão estúpido?

Depois de retornar daquelas férias, comecei a ler tudo o que me foi possível encontrar sobre “A Abordagem”. Perguntei a vendedores mais velhos e mais

experientes sobre esse tema. Fiquei surpreso ao ouvir o que alguns deles me disseram: “A abordagem é o passo mais difícil nas vendas!”

Comecei a perceber por que ficava tão nervoso e frequentemente andava de um lado para o outro na frente de uma porta de escritório antes de entrar para ver alguém. Eu simplesmente não sabia *como* fazer a abordagem! Ficava com medo de ser rejeitado sem nem ter a oportunidade de contar minha história.

Onde você acha que obtive alguns dos melhores conselhos sobre como fazer boas abordagens? Não foi absolutamente com vendedores. Aprendi perguntando aos próprios *possíveis compradores*. Aqui vão duas coisas que aprendi com eles e que me ajudaram muito:

1. Compradores não gostam de vendedores que os mantêm em suspenso sobre quem são, quem representam e o que querem. Ficam violentamente irritados se um vendedor usa subterfúgios, camufla ou engana, ou passa uma falsa impressão sobre a natureza de sua empresa ou o propósito de seu contato. Compradores admiram o vendedor que é natural, sincero e honesto em sua abordagem, e que vai direto ao ponto em relação à finalidade de sua visita.
2. Se o vendedor faz uma visita ou chamada sem ter horário agendado, os compradores gostam que o vendedor pergunte se é conveniente falar naquele momento, em vez de atacar com sua “conversa de venda”.

Anos depois, ouvi meu amigo Richard (Dick) Borden, da cidade de Nova York, um dos principais palestrantes e conselheiros de vendas de todo o país, dizer aos vendedores presentes: “Pouco conseguiremos falando sobre vendas para um cliente que não tenha sido primeiramente convencido da importância de ouvi-lo. Portanto, use os primeiros dez segundos de cada telefonema para ‘comprar’ o tempo necessário para contar toda a sua história. Venda a *entrevista* antes de tentar vender seu produto”.

Se eu visitar alguém sem horário marcado, simplesmente digo: “Sr. Wilson, meu nome é Bettger, Frank Bettger, da Fidelity Mutual Life Insurance Company. Seu amigo Vic Ridenour me pediu para passar em seu escritório da próxima vez que estivesse por perto. Podemos conversar por alguns minutos agora, ou prefere me receber mais tarde?”

Normalmente, a pessoa dirá: “Vá em frente!” Ou: “Sobre o que quer falar comigo?”

“Quero falar sobre o senhor!”, é a minha resposta.

“O que sobre mim?”, a pessoa costuma perguntar.

É exatamente *este o momento crítico da abordagem*. Se você não estiver preparado para responder a essa pergunta imediatamente e de forma satisfatória, é melhor nem visitar o cliente!

Se você sugerir que seu objetivo é vender alguma coisa que custará dinheiro, estará praticamente declarando que quer tornar ainda maiores os problemas de seu cliente. Ele já está preocupado imaginando como pagar todas as contas na gaveta da mesa e como conter as despesas. Se você quiser discutir algum problema vital de seu futuro cliente, ele estará ansioso em conversar com a mente aberta sobre qualquer ideia que possa ajudá-lo a resolver esse problema. A dona de casa não tem tempo para conversar com um vendedor sobre a compra de uma geladeira nova, mas está preocupada com o alto custo da carne, da manteiga, dos ovos e do leite. Ela está vivamente interessada em saber como pode reduzir o desperdício e como diminuir seu gasto com alimentos. Um jovem atarefado não está interessado em se filiar à Câmara de Comércio Júnior, mas está tremendamente interessado em fazer mais amigos, ficar mais conhecido, ser mais bem respeitado em sua comunidade e ter a possibilidade de aumentar sua renda.

Às vezes, uma abordagem bem-sucedida acontece sem qualquer “conversa de abordagem”. Darei apenas alguns exemplos. Uma noite pouco tempo atrás, um amigo pessoal com uma longa associação com uma excelente empresa industrial, me contou a seguinte história:

“Estava em minha primeira viagem como vendedor fora da Filadélfia. Jamais visitara a cidade de Nova York. A última parada antes de chegar à metrópole era Newark. Quando entrei na loja do meu possível cliente, ele estava ocupado com um cliente. Sua filhinha de 5 anos brincava no chão. Ela era uma garotinha dócil e nos tornamos amigos num piscar de olhos. Brinquei com a criança, carregando-a nas costas pela loja em volta das pilhas de mercadorias. Quando o pai dela ficou livre, e me apresentei, ele comentou: ‘Há muito tempo não compramos nada da sua empresa’. Não falei sobre negócios com o homem. Apenas conversei sobre sua filhinha. Então, o homem falou:

‘Vejo que você gostou da minha menina. Gostaria de voltar esta noite e juntar-se a nós na festa de aniversário dela? Moramos sobre a loja’.

“E de lá tive minha primeira vista de Nova York, e foi somente isso – apenas um vislumbre. Depois de me instalar no velho Hotel Seville e de tomar um banho, voltei a Newark para a festa. Adorei cada minuto da noite. Fiquei até meia-noite. Quando estava para ir embora, fiquei absolutamente emocionado quando o pai da criança me fez a maior encomenda que já tinha feito à nossa empresa. Eu não tentei vender nada. Apenas por ser agradável com uma garotinha durante algum tempo, eu tinha elaborado o tipo de abordagem que jamais deixa de compensar.”

Esse vendedor, que é modesto demais para me permitir usar seu nome, acabou promovido a gerente de vendas, em seguida gerente geral e finalmente presidente da empresa – uma empresa que tem demonstrado seu valor há mais de cem anos. “Nos meus 25 anos de vendas”, me confidenciou, “descobri que a melhor abordagem consiste, em primeiro lugar, em descobrir o *hobby* do cliente e, em seguida, falar sobre esse *hobby*.”

Nem sempre haverá uma criança com a qual brincar, ou um *hobby* sobre o qual conversar, mas sempre há uma maneira de se mostrar amistoso. Recentemente, almocei com um outro amigo pessoal, Lester H. Shingle, presidente da Shingle Leather Company, de Camden, Nova Jersey. Lester é um dos vendedores mais talentosos que já conheci. Ele disse:

“Há muitos anos, quando eu era um jovem vendedor, volta e meia visitava um grande fabricante do estado de Nova York, mas não conseguia lhe vender nada. Um dia, ao entrar no escritório desse homem, que já tinha certa idade, ele ficou irritado e exclamou: ‘Lamento, mas hoje não posso lhe dar nem um minuto. Estou saindo para almoçar’.

“Percebendo a necessidade de uma abordagem fora do comum, e rapidamente, eu disse: ‘O senhor se importaria de me levar para almoçar, sr. Pitts?’ O homem pareceu um pouco surpreso, mas respondeu: ‘Claro, venha’.

“Durante o almoço, não falei uma palavra sequer sobre negócios. Depois que retornamos ao seu escritório, o homem fez um pequeno pedido de compra. Foi o primeiro negócio fechado com ele, mas que se revelou o início de uma boa linha de negócios, que se prolongou por muitos anos.”

Em maio de 1945, eu estava em Enid, Oklahoma, quando ouvi falar de um vendedor no varejo de calçados chamado Dean Niemeyer, que acabara de estabelecer o que pode ter sido um recorde mundial, ao vender 105 pares de sapatos em um mesmo dia. Tratava-se de vendas separadas e individuais, feitas para 87 mulheres e crianças. Aqui estava um homem com quem eu precisava conversar. Então fui à loja onde ele trabalhava e lhe perguntei como ele conseguiu tal feito. Niemeyer respondeu: “Tudo depende da abordagem. Ganha-se ou perde-se um cliente dependendo do jeito como ele é abordado na porta da frente da loja”.

Ansioso por ver exatamente o que ele queria dizer, naquela manhã eu o assisti em ação. Ele realmente faz a cliente se sentir em casa. Ele sai e a recebe com um sorriso franco e sincero. Com o jeito natural, tranquilo e solícito de Dean, a cliente se sente contente por ter entrado na loja. *Ela é conquistada antes mesmo de se sentar.*

Em sua abordagem, esses três homens simplesmente aplicavam o primeiro – e provavelmente mais importante – passo para se vender qualquer coisa: “Venda-se primeiro!”

Descobri que o que faço nas minhas abordagens geralmente determina o lugar que ocuparei na mente do cliente: de “coletor de pedidos” ou de “conselheiro”. Se minha abordagem estiver correta, então ao fazer minha apresentação de venda já dominarei a entrevista. Mas se eu falhar na abordagem, quem dominará a entrevista será meu cliente.

Quero encerrar este capítulo com a abordagem que uso, um diálogo desenvolvido ao longo de anos e que se tornou inestimável para mim. Conto que você saberá adaptar esse diálogo ao seu campo de vendas específico.

EU: Sr. Kothe, não posso dizer pela cor do seu cabelo ou de seus olhos qual sua presente situação, assim como um médico não poderia diagnosticar minha doença se eu fosse ao seu consultório, me sentasse e me recusasse a falar. Esse médico não poderia fazer grande coisa por mim, poderia?

SR. KOTHE (*geralmente com um sorriso*): Não, com certeza.

EU: Bem, essa é a minha posição com relação ao senhor, a menos que esteja disposto a depositar em mim alguma confiança. Em outras palavras, para que futuramente eu possa lhe mostrar um produto que possa ter serventia para o senhor, se importaria se eu lhe fizesse algumas perguntas?

SR. KOTHE: Vá em frente. Que perguntas?

EU: Sr. Kothe, se por acaso eu lhe fizer perguntas que o senhor não deseje responder, não há problema, não me sentirei ofendido. Vou entender. Mas lhe asseguro que se alguém souber de alguma coisa que o senhor me confidenciou, será porque *o senhor* contou, pois nada sairá da minha boca. É tudo estritamente confidencial.

O questionário

Descobri que minhas perguntas serão mais bem recebidas se eu esperar tranquilamente que meu interlocutor responda à primeira delas antes de retirar do bolso a folha com o questionário. Faço isso enquanto olho diretamente para o cliente e o escuto com grande interesse. Desenvolvi esse questionário ao longo de muitos anos. Ele é curto, mas me dá uma imagem completa da situação do cliente e também uma ideia de seus planos imediatos e objetivos futuros. Faço as perguntas o mais rapidamente possível. Levo de cinco a dez minutos, dependendo de quanto o cliente falar.

Aqui estão algumas perguntas de cunho íntimo que não hesito em fazer:

Qual a renda mensal mínima que sua esposa precisaria, no caso de sua morte?

Rendimento mensal mínimo para si próprio aos 65 anos?

Qual é o valor atual das suas propriedades?

Ações, títulos, outros valores?

Imóveis (hipotecas)?

Dinheiro em caixa?

Renda anual?

Seu seguro de vida?

Quanto paga anualmente em apólices de seguro?

Você não precisa ter medo de fazer o mesmo tipo de perguntas íntimas que se apliquem direta e especificamente ao seu negócio se tiver preparado seu cliente com uma abordagem semelhante à que descrevi anteriormente.

Devolvo o papel ao bolso da mesma forma que o retirei. Minha última pergunta é (com um sorriso): “O que o senhor faz quando não está trabalhando, sr. Kothe? Em outras palavras, o senhor tem algum *hobby*?”

É comum que a resposta a essa pergunta venha a me ser útil no futuro. Enquanto o cliente responde a essa pergunta, devolvo o questionário ao bolso. Nunca o mostro ao cliente na primeira entrevista. Nesse meio-tempo, sua curiosidade crescerá de tal forma que minhas chances de sucesso aumentarão na segunda entrevista. Depois de ter conseguido as informações completas, saio assim que puder. Digo: “Obrigado por sua confiança, sr. Kothe. Vou pensar nisso. Acho que tenho uma ideia que poderá ser útil para o senhor. Depois que trabalhar nela, telefonarei para marcar outra entrevista. Está bom assim?” Geralmente sua resposta é: “Sim”.

Uso meu discernimento para decidir se já devo definir a data da próxima entrevista – digamos, na semana seguinte.

Importante – Esses questionários devem ser guardados em um arquivo, da mesma forma que um médico mantém um registro completo de seus pacientes. O questionário fornece informações sobre seu cliente que evoluirão juntamente com o sucesso dele. E descobri que, à medida que esses homens progridem, anseiam por contar a você sobre seu progresso. Eles sabem que, se seu interesse for sincero, poderão discutir com você seus problemas e compartilhar seu sucesso e felicidade.

Não acredito que a “conversa de abordagem” deva ser memorizada. Mas *realmente* acredito que ela deva ser posta no papel e lida e relida várias vezes ao dia. Então um dia, subitamente, você a *saberá*. Se você aprendê-la dessa maneira, ela jamais soará artificial. Treine com sua esposa. Ensaie a abordagem repetidas vezes com ela, até conhecer tão bem o texto que ele se tornará parte de você.

Resumo

1. Não tente lançar de imediato a “boça”. Atire antes a “retinida”.

2. A abordagem deve ter apenas um objetivo: vender a entrevista de venda – não seu produto, mas sua *entrevista*. Trata-se de fazer a *venda antes da venda*.

O segredo de marcar visitas

Vou ao mesmo barbeiro todas as semanas há 31 anos, um italiano baixinho chamado Ruby Day. Um tio o iniciou no ramo, como aprendiz, quando tinha apenas 9 anos. Ele era tão baixinho que tinha de subir em um banco. Seus clientes acham que ele é um dos melhores barbeiros do mundo. Além disso, é uma pessoa de astral elevadíssimo.

Apesar de todas essas qualidades, em 1927 Ruby ia de mal a pior. Seu negócio se tornara tão desastroso, e ele estava tão por baixo financeiramente, que atrasou o aluguel em quatro meses, e o dono do prédio onde ele exercia solitariamente seu ofício ameaçava despejá-lo.

Em uma tarde de sexta-feira, enquanto Ruby cortava meu cabelo, percebi que ele não parecia bem. Perguntei qual era o problema. Ele acabou por me confessar a situação em que se encontrava. Além de tudo, sua esposa acabara de dar à luz mais um bebê, Ruby Jr.

Enquanto conversávamos, outro cliente entrou na barbearia e perguntou quando poderia ser atendido. Ruby lhe garantiu que não demoraria, então, com relutância, o cliente sentou-se e começou a ler uma das revistas.

Eu disse: “Ruby, por que você não trabalha com hora marcada?”

“Oh, sr. Bettger”, ele respondeu, “não posso trabalhar com hora marcada; as pessoas não marcam hora com o barbeiro.”

“Por que não?”, perguntei.

“Isso funciona para um médico ou advogado”, disse ele, “mas as pessoas simplesmente não marcam hora com o barbeiro.”

“Não sei por que não marcariam”, insisti. “Eu também pensava assim em relação ao meu negócio, até outro vendedor me convencer de que essa era a única maneira de trabalhar.”

“Seus clientes gostam do seu trabalho, Ruby, e gostam de você – mas não gostam de esperar. Aposto que este homem aqui ficaria feliz em marcar com você um horário específico a cada semana, não é?”

“Claro que sim!”, exclamou o homem.

Então, ele e Ruby rapidamente combinaram um horário fixo semanal.

“Está vendo só!”, exclamei com entusiasmo. “Agora, reserve para mim o horário das oito da manhã toda sexta-feira.”

No dia seguinte, Ruby já tinha arrumado uma agenda e começou a telefonar para todos os seus clientes, muitos dos quais não apareciam na barbearia havia meses. Gradualmente, Ruby conseguiu preencher toda a agenda, e suas preocupações financeiras se tornaram coisa do passado. Há vinte anos, Ruby trabalha exclusivamente com hora marcada. Ele treinou seus clientes para que esperassem isso dele. E os clientes estão satisfeitos com esse esquema, porque lhes poupa tempo. Hoje, R. B. (Ruby) Day possui uma bela casa na rua Fox Chase, Hollywood, Pensilvânia, *completamente quitada*. E passa a impressão de ser um sólido e feliz homem de negócios.

Certa noite, contei essa história em um curso de vendas que estávamos realizando em Pasadena, Califórnia. Havia um motorista de táxi na turma. No final da semana, o rapaz foi até os bastidores e nos disse: “Agora, sou um homem de negócios!” Perguntamos o que ele queria dizer com isso. “Bem”, disse ele, “depois de ouvir a palestra na noite de terça-feira, fiquei pensando que se um barbeiro podia trabalhar na base de agendamentos, eu também deveria tentar. Na manhã seguinte, conduzi o presidente de uma grande empresa até Glendale para pegar o trem. No caminho, lhe perguntei por quanto tempo ficaria ausente. O homem disse que voltaria na mesma noite e concordou em me deixar levá-lo de volta para casa. Naquela noite, o homem parecia muito satisfeito quando o deixei em casa e me deu uma boa gorjeta. Descobri que ele fazia essa viagem todas as semanas e que às vezes era difícil conseguir um táxi. Então consegui um acordo fixo para aquela mesma corrida toda semana. Além disso, ele me passou os nomes de outros executivos de sua empresa para que eu também agendasse corridas. Ao telefonar para os sujeitos, lhes disse que estava ligando por sugestão de seu presidente. Com esses telefonemas, obtive mais duas corridas para a manhã seguinte. Hoje, comprei uma agenda e vou fazer uma lista das corridas *habituais*, como fez o seu barbeiro. Agora, me sinto um verdadeiro homem de negócios!”

Dei essa mesma sugestão para o dono da loja onde compro roupas. Em breve muitos de seus clientes passaram a agendar horários para ser atendidos.

Esses homens descobriram exatamente o que eu e milhares de outros descobrimos em quase todas as modalidades de negócios – as pessoas *preferem* trabalhar com hora marcada!

1. Isso poupa tempo, ajuda a eliminar boa parte da trágica perda de tempo que é uma preocupação constante para a maioria dos vendedores. Além disso, também economiza o tempo do cliente.
2. Quando agendamos um horário, fazemos com que o cliente saiba que percebemos que ele é um homem ocupado. Instintivamente, ele passa a valorizar mais o nosso próprio tempo. Quando tenho um compromisso marcado, meu interlocutor me ouve melhor e tem mais respeito pelo que eu falo.
3. Isso faz de cada entrevista um acontecimento. Um horário marcado diferencia o vendedor de um mero mascate.

Nos meus tempos de jogador de beisebol, meu antigo colega de quarto, Miller Huggins, era conhecido por ser um grande primeiro rebatedor e porque frequentemente ocupava as bases. Naturalmente, ao chegar tantas vezes à base, Huggins marcava mais corridas, em média, que a maioria dos outros jogadores. Nas vendas, descobri que agendar compromissos é como ocupar uma base. O fundamento das vendas reside em obter entrevistas; e o segredo de fazer entrevistas satisfatórias, solícitas e cordiais está em vender agendamentos. Agendamentos são muito mais fáceis de vender do que aparelhos eletrônicos, livros ou seguros. Depois que esse fato ficou claro em minha mente, senti um grande alívio. Parei de tentar um *home run* – uma venda logo de cara. Simplesmente passei a tentar ocupar a primeira base!

Quando telefono para alguém conhecido, simplesmente solicito uma entrevista, e geralmente a obtenho sem qualquer problema. Mas se a pessoa é alguém estranho, invariavelmente ela me pergunta: “Sobre o que você quer tratar?”

Aí está o momento crítico da abordagem. Se eu fizer a mínima sugestão de que quero vender algo, serei dispensado na hora – e minhas chances de conseguir uma entrevista no futuro ficam totalmente arruinadas. A grande verdade é que talvez eu não saiba se o cliente está precisando daquilo que eu

estou vendendo. Então, a finalidade de uma entrevista é tão somente conversar. No entanto, mesmo hoje em dia preciso ficar muito atento para não entabular uma conversa de vendas pelo telefone. Devo me concentrar em uma coisa, apenas uma coisa: vender uma entrevista.

Vou dar um exemplo típico: há pouco tempo, consegui falar ao telefone com um homem que viaja a negócios mais de 6 mil quilômetros de avião todos os meses. Aqui vai nossa *conversa*:

EU: Sr. Aley, meu nome é Bettger, Frank Bettger, amigo de Richard Flicker. O senhor se lembra de Dick, não?

ALEY: Sim.

EU: Sr. Aley, sou vendedor de seguros de vida. Dick sugeriu que eu deveria conhecê-lo. Eu sei que o senhor é um homem ocupado, mas será que eu poderia vê-lo durante cerca de cinco minutos algum dia desta semana?

ALEY: Sobre o que você queria me ver – seguros? Acabei de comprar outra apólice há poucas semanas.

EU: Certo, sr. Aley. Se eu tentar vender qualquer coisa ao senhor, será por sua culpa, não minha. Posso vê-lo durante alguns minutos amanhã, digamos, por volta das nove da manhã?

ALEY: Tenho um compromisso às nove e meia.

EU: Bem, se nossa reunião demorar mais de cinco minutos, será por sua culpa, não minha.

ALEY: Então tudo bem. É melhor marcar para nove e quinze.

EU: Obrigado, sr. Aley. Estarei aí.

Na manhã seguinte, apertei sua mão em seu escritório, apontei para meu relógio e lhe disse: “O senhor tem outro compromisso às nove e meia; então vou me limitar a cinco minutos exatos”.

Fiz minhas perguntas com a maior brevidade possível. Quando meus cinco minutos se foram, falei: “Bem, meus cinco minutos estão terminando. Gostaria de me dizer alguma outra coisa, sr. Aley?” E durante os dez minutos seguintes ele me contou tudo o que eu realmente queria saber sobre ele.

Alguns desses empresários levaram até uma hora além dos meus cinco minutos para me contar tudo sobre si mesmos; mas nunca por minha culpa – a

culpa era deles!

Conheço muitos vendedores bem-sucedidos que não agendam horários definidos com seus clientes regulares. Mas, ao questionar esses vendedores, constatei que eles têm dias certos para ligar e, geralmente, na mesma hora do dia. Em outras palavras, eles são *esperados*.

“Os compradores não virão ao nosso escritório.” Pendurado na parede de nosso escritório, havia um quadro com essas palavras em letras bem grandes. Sempre acreditei nisso, até que, certa noite, ouvi Harry Wright, um dinâmico vendedor de Chicago, discursar em uma reunião. Harry descobriu que eles virão, *sim*, ao nosso escritório. “Fecho 65% das minhas vendas em meu próprio escritório”, disse. “Sempre sugiro meu escritório para a entrevista, explicando que não haverá interrupções e que poderemos concluir nossos negócios com mais rapidez – e de maneira mais satisfatória.”

A princípio, tive minhas dúvidas. Mas fiquei surpreso ao descobrir que muitos empresários preferem assim. Ao chegarem ao meu escritório, jamais permito nenhum tipo de interrupção. Se meu telefone tocar, respondo algo assim:

“Oh, olá, Vernon. Você ficará nesse número ainda por algum tempo? Posso retornar seu telefonema em cerca de vinte minutos? Estou com um cliente e não quero atrasá-lo. Obrigado, Vernon. Eu retornarei.”Então, pego o telefone e peço à secretária que bloqueie todas as chamadas enquanto o sr. Thomas estiver comigo. Isso jamais deixa de agradar ao meu interlocutor.

Se ele não estiver com muita pressa, antes que se vá faço questão de apresentá-lo aos meus colegas de trabalho – pessoas que ajudaram a servi-lo, ou que provavelmente irão ajudar se ele se tornar meu cliente.

Conheço muitos vendedores que consideram essa uma excelente oportunidade de exibir aos clientes seus escritórios, instalações ou fábricas, a fim de lhes mostrar como seus produtos são fabricados.

Pessoas difíceis de serem contatadas

A prática melhorará a técnica de qualquer pessoa em marcar entrevistas. Evidentemente, sempre haverá empresários que são difíceis de ver. No entanto, constatei que eles são os *melhores* clientes em potencial – desde que eu consiga

chegar até eles. Percebi que, desde que eu seja cortês, eles não ficam irritados com minha persistência. Eis algumas perguntas que faço e ideias que me ajudaram:

1. “Sr. Brown, qual o melhor momento para visitá-lo – no início da manhã ou no final da tarde?”
“O que será melhor: no início ou no fim da semana?”
“Posso visitá-lo esta tarde?”
2. “Que hora o senhor sai para almoçar? Vamos almoçar juntos algum dia desta semana. O senhor gostaria de almoçar comigo amanhã na Union League – digamos, por volta de meio-dia e meia?”
3. Se ele estiver absolutamente sem tempo, mas for sincero em sua vontade de me receber, posso perguntar: “Hoje o senhor veio com seu carro para a cidade?” Se ele disser “não”, me ofereço para levá-lo até sua casa em meu próprio carro. E digo: “Assim, teremos alguns minutos juntos”.
4. É surpreendente o número de pessoas que não estão dispostas a me receber em um horário definido e que concordam em me receber se eu definir uma data com bastante antecedência. Por exemplo, nas manhãs de sexta-feira, quando planejo a semana seguinte, se eu telefonar para um cliente e falar: “Sr. Jones, estarei nos arredores na próxima quarta-feira. O senhor se importaria se eu fosse vê-lo?” Em geral o sujeito concordará. Então, lhe pergunto se prefere pela manhã ou à tarde, e em alguns casos, ele determinará a hora.

Depois de fazer todos os esforços razoáveis, se eu perceber que o cliente não é sincero em suas tentativas de cooperar, eu o esqueço.

Alguns dos melhores contatos que já fiz eram homens extremamente “difíceis de ver”. Aí vai um exemplo: em certa ocasião, me passaram o nome de um engenheiro empreiteiro da Filadélfia. Depois de telefonar a ele algumas vezes, verifiquei que raramente ele ficava em seu escritório, exceto pela manhã, entre sete e sete e meia.

Na manhã seguinte, fui até seu escritório às sete horas. Estávamos em pleno inverno, e lá fora estava escuro como breu. Ele examinava algumas cartas em

sua mesa. De repente, ele pegou uma grande pasta e saiu da sala quase correndo. Segui o sujeito até o carro dele. Enquanto ele abria o porta-malas, me encarou e disse: “Sobre o que você queria falar comigo?”

Respondi: “Sobre *o senhor*”.

Ele disse: “Não posso parar esta manhã para falar com ninguém”.

“Para onde o senhor está indo agora?”, perguntei.

“Collingswood, Nova Jersey”, respondeu.

“Deixe-me levá-lo em meu carro”, sugeri.

“Não! Tenho em meu carro muitas coisas de que vou precisar hoje”, respondeu.

“O senhor se importaria se eu for consigo?”, perguntei. “Podemos conversar enquanto o senhor dirige. Isso economizará seu tempo.”

“E como você vai voltar?”, perguntou. “Vou seguir viagem até Wilmington, Delaware.”

“Não se preocupe com meu retorno; isso não será problema”, eu disse.

“Então entre”, respondeu, sorrindo.

Naquela ocasião, o sujeito não sabia meu nome ou sobre o que eu queria falar com ele, mas eu o deixei em Wilmington e voltei para a Filadélfia no trem do meio-dia com um pedido assinado.

Vou de trem para Baltimore, Washington e Nova York na companhia de homens com os quais, não fosse isso, provavelmente jamais teria sido capaz de conseguir uma entrevista.

Coisas importantes que aprendi sobre o uso do telefone

Peguei o hábito de sempre carregar comigo muitas moedas nos bolsos para poder utilizar um telefone público, onde quer que eu esteja. Na verdade, foram muitas as vezes em que saí de meu escritório e fui até a cabine telefônica da esquina, simplesmente por causa das muitas interrupções em minha sala.

Depois de ter reservado as manhãs de sexta-feira para me planejar, comecei a telefonar para a maioria das pessoas com quem queria me encontrar na semana seguinte. Era incrível como geralmente eu conseguia organizar os compromissos em meu itinerário da semana.

Demorou muito tempo até que eu perdesse o medo de deixar um recado para um cliente, ou mesmo para um possível cliente, para que me retornasse a ligação. Depois de alguns telefonemas sem conseguir contato, o sujeito acabava ficando com a impressão de que eu o estava perseguindo a fim de conseguir algo que *eu* queria. Descobri que, ao deixar uma mensagem para que ele me retornasse, ele ficava com a impressão de que eu deveria ter algo que *ele* queria. Algo importante para *ele*.

Depois que reconhecer a importância de, em primeiro lugar, “vender” a entrevista, passei a conseguir tantas entrevistas quantas podia administrar.

Deixe-me repetir novamente a regra que precisei de tanto tempo para aprender:

Em primeiro lugar, venda *a entrevista*.

Em segundo lugar, venda seu produto.

Como aprendi a lidar com secretárias e telefonistas

Semana passada, tive a oportunidade de ouvir uma excelente lição sobre como lidar com secretárias e telefonistas. Eu estava almoçando com nosso grupo habitual na Union League, quando um dos membros da nossa mesa, Donald E. Lindsay, presidente da Murlin Manufacturing Company, na Filadélfia, nos contou esta história:

“Um vendedor veio até nossa fábrica esta manhã e pediu para ver o sr. Lindsay. Minha secretária perguntou ao rapaz se ele tinha um horário agendado com o sr. Lindsay. ‘Não’, ele respondeu, ‘não tenho um horário agendado, mas estou de posse de algumas informações para o sr. Lindsay que ele vai querer ouvir.’ Minha secretária perguntou seu nome e a quem representava. Ele disse seu nome, mas também disse que se tratava de um assunto pessoal. Ela respondeu: ‘Bem, sou a secretária particular do sr. Lindsay. Se for algo pessoal, talvez eu possa cuidar disso. O sr. Lindsay está muito ocupado no momento’.

“‘Esse é um assunto *pessoal*’, insistiu o rapaz. ‘Acho melhor conversar diretamente com o sr. Lindsay sobre isso.’

“Naquele momento”, Don nos explicou, “eu estava nos fundos da fábrica. Minhas mãos estavam sujas; eu estava trabalhando com dois de nossos mecânicos em uma coisa que estava lhes causando problemas. Lavei minhas mãos e voltei para o escritório, na frente da fábrica.”

“Não reconheci o sujeito, mas ele se apresentou, apertou minha mão e perguntou se podia conversar comigo em meu escritório particular por cerca de cinco minutos. Então, lhe perguntei: ‘Sobre o quê?’ E ele respondeu: ‘É inteiramente pessoal, sr. Lindsay, mas posso lhe dizer em poucos minutos’.”

“Na minha sala, o homem disse: ‘sr. Lindsay, nós desenvolvemos um serviço de levantamento de impostos que pode lhe poupar um dinheiro considerável. Não cobramos por esse serviço. Tudo de que precisamos é de algumas informações que serão tratadas com a mais estrita confidência’.”

“Dito isso, sacou do bolso um questionário e começou a me fazer algumas perguntas. Eu disse: ‘Espere um minuto. Você tem algo a me vender. O que é? A quem você representa?’

“‘Perdoe-me, sr. Lindsay’, ele disse, ‘mas...’

“‘Que empresa você representa?’, perguntei.

“‘A Companhia de Seguros A. B.C. Eu...’”

“‘*Fora daqui!*’, exclamei. ‘Você entrou na minha fábrica por meio de um subterfúgio. Se não for embora imediatamente, vou jogá-lo no olho da rua!’”

Don Lindsay tinha sido membro da equipe de luta livre quando era aluno da Universidade da Pensilvânia. Conhecendo Don como a maioria de nós o conhece, rimos muito, porque nosso amigo realmente sabe *como* expulsá-los! Enquanto ele contava a história, pudemos ver que, pelo vermelho de seu rosto, o vendedor fez muito bem em partir imediatamente.

Don nos disse que o vendedor tinha boa aparência e uma boa conversa. Mas vamos analisar sua abordagem:

1. Ele não tinha um horário marcado. Pegou o sr. Lindsay em um momento inoportuno, o que geralmente ocorre quando você não é aguardado.
2. O vendedor informou seu nome à secretária, o que não significou nada, porque ele fugiu à pergunta dela: “Quem o senhor representa?” Isso sempre desperta suspeita.
3. Quando a secretária lhe disse que o sr. Lindsay estava ocupado, o vendedor deixou implícito que não acreditava nela – coisa que a irritou.
4. O vendedor teve acesso a Don Lindsay por meio de um *subterfúgio*. Isso liquidou todas as suas chances de voltar àquela fábrica. Embora representasse uma boa empresa, seu modo de agir tornou muito difícil que *qualquer* um de seus representantes consiga fazer negócios com aquela fábrica.

Minha experiência em tentar conversar com clientes em potencial muito atarefados me ensinou que conseguir é mais uma questão de bom senso que de truques espertos. Muitos vendedores parecem não perceber que a secretária de um empresário pode ser extremamente importante para ele. Em muitos casos,

ela é o verdadeiro poder por trás do trono. Aprendi que se eu quiser ver o chefe, minha melhor chance será me colocar em suas mãos e, geralmente, ela me conduzirá até o santuário. Afinal, com frequência a secretária é a chefe do chefe no que diz respeito ao agendamento de compromissos. Quando interagimos com a secretária do chefe, na verdade estamos interagindo com seu “braço direito”. Constatei que minhas iniciativas são muito mais bem-sucedidas quando consigo conquistar a confiança da secretária, sou honesto e sincero com ela e demonstro respeito pela sua posição.

Logo no início tento descobrir o nome dela perguntando a outra pessoa no escritório. Em seguida, sempre a trato pelo nome. Escrevo seu nome em um cartão de registros permanente, para que jamais me esqueça dele. Em uma ocasião futura, ao telefonar para marcar uma entrevista, costumo dizer: “Srta. Mallets, bom dia! Aqui fala o sr. Bettger. Gostaria de saber se a senhorita poderia marcar uma entrevista de vinte minutos com o sr. Harshaw para hoje, ou algum outro dia desta semana”.

Percebo que muitas secretárias e recepcionistas sentem como se fosse seu dever se livrar dos vendedores. Mas não acredito que truques e subterfúgios sejam a maneira certa de lidar com elas. Em muitos casos, um homem inteligente e com uma personalidade dominante poderá atravessar a “barreira” da secretária sem indicar a finalidade de seu telefonema. Um vendedor com muito sangue-frio e de conversa eloquente poderá se dar bem de vez em quando; mas acredito que a melhor maneira de lidar com as secretárias e as telefonistas é jamais tentar ludibriá-las!

Uma ideia que me ajudou a entrar nas grandes empresas

Fico surpreso ao descobrir que muitas das ideias que emprego em vendas foram assimiladas na época em que jogava beisebol. Por exemplo, quando eu jogava pelo time de Greenville, na Carolina do Sul, o gerente, Tommy Stouch, me disse um dia: “Frank, se você aprendesse a rebater, os clubes da grande liga ficariam loucos atrás de você”.

“Existe alguma maneira de aprender a rebater?”, perguntei.

“Jesse Burkett não era melhor que você”, declarou Tom. “Mas se tornou um dos melhores rebatedores do beisebol!”

“E como ele conseguiu ficar tão bom?”, perguntei, um pouco cético.

“Burkett colocou na cabeça que aprenderia *como* se rebate”, disse Tommy. “Então, todas as manhãs ele ia ao campo e rebatia trezentas bolas. Dava alguns centavos para uns garotos para recolhê-las pelo campo, enquanto outro garoto arremessava as bolas. Ele não tentava rebater com força, mas praticava um movimento solto e suave, até pegar o tempo da bola com perfeição.”

Essa história soava bem demais. Eu tinha de conferir por mim mesmo. Então consultei os registros: apenas *dois* jogadores já tinham conseguido atingir uma média de rebatidas acima de 400* em mais de uma temporada. Um deles era Lajoie. O outro era Jesse Burkett!

Fiquei tão empolgado com essa ideia que tentei convencer alguns outros jogadores do time a experimentarem-na comigo – mas eles disseram que eu estava louco. Disseram que um sujeito do norte não conseguiria aguentar o sol abrasador do sul de manhã e de tarde. Mas meu colega de quarto, Ivy (Reds) Wingo, um receptor de Norcross, Geórgia, disse que gostaria de tentar. Então, conseguimos alguns garotos que ficaram felizes em ganhar alguns centavos e íamos ao campo todas as manhãs, antes que o sol ficasse quente demais. Reds e eu rebatíamos, cada um, trezentas bolas.

Nossas mãos ganharam alguns calos enormes; mas, fora isso, nossos treinos não nos lesionaram nem um pouco e, além disso, nos divertíamos muito.

Naquele verão, Reds e eu fomos vendidos para os Cardinals de St. Louis.

Mas o que tudo isso tem a ver com as vendas? Apenas isto: dez anos depois de abandonar o beisebol, e já trabalhando como vendedor por alguns anos, Fred Hagen, um sulista grandalhão e bem-apessoado, foi transferido do nosso escritório de Atlanta para a Filadélfia. Fred tinha uma personalidade e sorriso arrebatadores, mas toda sua experiência nas vendas tinha sido adquirida entre agricultores e fazendeiros sulistas. Assim, Fred precisou desenvolver algumas novas “conversas de vendedor”. Ele começou a praticá-las comigo.

Colocamos em prática a mesma ideia que eu tinha aprendido nos meus tempos de beisebol. contei a Fred a história sobre Jesse Burkett e sobre as trezentas bolas rebatidas por “Reds” Wingo e por mim. Fred ficou entusiasmado com a ideia e insistiu que eu lhe mostrasse as *minhas* “conversas de vendedor”. Continuamos treinando nossas conversas um com o outro até as sabermos de trás para frente. Cheguei a um ponto em que adorava proferi-las. Eu queria falar minha “conversa de vendedor” para todas as pessoas que encontrava! O resultado? Meu número de entrevistas aumentou. Quando um vendedor deixa de fazer um número suficiente de entrevistas, com frequência a verdadeira razão é que o sujeito perdeu o interesse e o entusiasmo por sua própria história de vendas.

Em certa ocasião, um repórter foi até o camarim de John Barrymore para entrevistá-lo sobre sua 56ª encenação de Hamlet. O repórter teve de esperar cerca de uma hora e meia até o final do ensaio. Quando o grande ator finalmente apareceu, o repórter disse: “Senhor Barrymore, estou surpreso em saber que o senhor ainda precisa ensaiar depois de 56 espetáculos na Broadway. O senhor vem sendo aclamado como o maior Hamlet de todos os tempos e um gênio dos palcos!” Barrymore se dobrou de tanto rir. “Ouça”, disse ele, “você quer saber a verdade? Durante cinco meses e por nove horas todos os dias, li, reli, estudei e recitei esse papel. Pensei que jamais entrariam na minha cabeça. Algumas vezes quis desistir. Pensei que tinha escolhido a profissão errada, e que tinha sido um erro pensar em trabalhar como ator. Sim, um ano atrás, eu queria *desistir*, e agora estão me chamando de gênio. Não é ridículo?”

Na época em que li essa história, eu me encontrava em uma fase ruim. Ela me levou a pedir ao nosso gerente que me deixasse dar uma demonstração de vendas aos nossos vendedores. Pelo seu olhar, percebi que ninguém antes tinha

feito tal pedido. Isso me fez ficar sob grande pressão; então, ensaiei exaustivamente a minha fala. À medida que minha “conversa de vendedor” melhorava, me esforçava para deixá-la cada vez mais incisiva. Fiquei mais empolgado com ela. Enquanto tentava aperfeiçoá-la, veio à minha mente uma nova ideia para o fechamento da venda. Algum tempo depois de minha demonstração, fechei uma grande venda que certamente não teria ocorrido se eu não tivesse ensaiado tanto. Em todas as ocasiões em que fui solicitado a dramatizar uma entrevista de vendas diante de algum grupo, beneficiei-me mais disso (provavelmente muito mais!) que minha plateia. Suponho que meu orgulho próprio me incita a preparar e a ensaiar minha fala até ter certeza de que estou pronto.

Pouco antes de sua morte, Knute Rockne, famoso treinador de futebol americano da Universidade de Notre Dame, palestrou para uma das maiores organizações de vendas dos Estados Unidos. Trata-se de uma das mensagens mais práticas e inspiradoras sobre vendas que já li. Aqui vai sua essência:

Na Notre Dame, temos um plantel de cerca de trezentos rapazes, tanto veteranos do time como novatos. Os rapazes treinam fundamentos, e treinam, e treinam, até que esses fundamentos se tornem tão naturais e inconscientes quanto respirar. Então, nos jogos, eles não precisam parar e se perguntar o que fazer quando chegar o momento de uma ação rápida. Os mesmos princípios se aplicam às *vendas*, assim como ao futebol. Se você quiser ser uma estrela no jogo das vendas, deve fazer com que seus *fundamentos* – o ABC do seu trabalho – fiquem tão arraigados em sua mente que passem a fazer parte de você. Conheça-os tão bem que, se o cliente em potencial escapar do caminho para o fechamento da venda em qualquer ponto do percurso, você possa conduzi-lo de volta sem que você e ele percebam conscientemente o que aconteceu. Você não vai atingir esse grau de perfeição se olhando no espelho e parabenizando sua companhia por tê-lo contratado. Você precisa treinar e treinar e treinar!

Foi isso que fez com que John Barrymore não desistisse e o ajudou a ser aclamado como o maior Hamlet de seu tempo.

Foi isso que transformou Jesse Burkett de um rebatedor medíocre em um dos imortais do beisebol! Até a presente data, apenas quatro jogadores conseguiram obter um recorde de rebatidas superior a 400 em mais de uma temporada: Ty Cobb, Rogers Hornsby, Lajoie e Burkett.

E, sim, foi exatamente isso que *me* ajudou a sair da segunda classe e me lançou à primeira classe do beisebol – e também das vendas.

Resumo

1. O melhor momento para preparar um discurso é imediatamente depois de ter discursado; o mesmo vale para uma conversa de vendas. Todas as coisas que você deveria e não deveria ter dito ainda estão frescas em sua memória. Anote-as imediatamente!
2. Escreva sua conversa palavra por palavra. Continue a aperfeiçoá-la. Leia e releia sua fala até sabê-la. Mas não a decore. Experimente-a com seu parceiro(a). Se a fala for ruim, ele(a) lhe dirá. Experimente-a com seu gerente. Com outros vendedores. Repita até amar o que está dizendo.

Knute Rockne disse: “Treine... Treine... Treine”.

* N.T.: No beisebol, a média de rebatidas é obtida dividindo-se o número de rebatidas de um jogador pelo número de vezes que esteve ao bastão. Atualmente, uma média de 300 é considerada excelente; e 400, inatingível.

Como deixar o cliente ajudar você a fazer a venda

Há um antigo provérbio chinês que diz: “Uma demonstração vale mais que mil palavras”. A experiência me ensinou que uma boa regra é jamais *falar* nada que você possa dramatizar. Melhor ainda: nunca dramatize você mesmo nada que você possa fazer o cliente dramatizar. Deixe o cliente atuar. Faça com que entre em ação. Em outras palavras: *deixe o cliente ajudá-lo a fazer a venda*.

Vamos extrair alguns exemplos reais de como a dramatização foi usada para ajudar a fazer a venda:

NÚMERO 1. A General Electric e outras empresas similares tentavam, havia anos, convencer os conselhos escolares da necessidade de iluminação moderna nas salas de aula. Numerosas conferências foram realizadas... Milhares de palavras foram ditas... Os resultados? *Zero!* Foi então que um vendedor teve a ideia salvadora: dramatização. Diante do conselho de educação em uma cidade, o vendedor segurou uma haste de aço sobre sua cabeça. Agarrando cada extremidade com uma mão, envergou ligeiramente a haste e falou: “Senhores, posso dobrar essa vara até aqui e ela retornará à forma original (*e deixou que a haste endireitasse*); mas se eu dobrar a haste além de certo ponto, ela ficará danificada e nunca mais retornará à forma original” (*ao encurvar a haste para além do seu ponto de elasticidade, houve um pequeno estalo no meio, e a haste perdeu sua flexibilidade*). “Isso ocorre também com os olhos das crianças nas salas de aula. Há um limite para a tensão que seus olhos aguentam. Além desse ponto, sua visão ficará *permanentemente* prejudicada!”

O resultado? Dinheiro foi angariado. E uma iluminação moderna foi imediatamente instalada!

NÚMERO 2. Vejamos como uma coisinha simples como um antiquado fósforo foi efetivamente usada para dramatizar um dos pontos de venda mais

importantes de um refrigerador de renome nacional: segurando um fósforo aceso diante do cliente, o vendedor disse: “Sra. Hootnanny, nosso refrigerador é absolutamente silencioso... Tão silencioso quanto este fósforo aceso”.

NÚMERO 3. A maioria dos vendedores acha necessário, de tempos em tempos, apresentar números a seus clientes. Acho que isso é muito mais efetivo quando o próprio cliente faz as contas. Apenas digo: “Sr. Henze, pode anotar esses números, à medida que eu for passando-os para o senhor?” Acredito que o processo recebe maior atenção do cliente, mantém seu interesse e são menores as possibilidades de que ele se distraia. Naquele momento, a ideia passa a ser dele próprio! Ele entende melhor. Ele se convence com seus próprios números. Em outras palavras, fazer as contas o coloca em ação. Mais adiante, ao se aproximar o momento do fechamento da venda, peço que o cliente faça um resumo. Digo novamente: “Sr. Henze, o senhor pode anotar os pontos que vou falar?” Então, repito o resumo em poucas palavras: Número um... Número dois... Número três... Número quatro... É um clímax natural. O próprio cliente está me ajudando a fechar a venda!

NÚMERO 4. Durante uma dramatização que estava apresentando uma noite em uma faculdade de vendas em Portland, Oregon, um distribuidor de tecidos de lã por atacado me viu dramatizar para um “cliente” um novo tipo de escova de dentes. Fazendo com que o cliente segurasse uma grande lupa, lhe passei o tipo comum de escova de dentes e também o novo tipo. Então lhe disse: “Examine as cerdas com a lupa e perceba a diferença”. Esse vendedor de lã vinha perdendo clientes para a concorrência, que vendia um tecido de categoria mais barata, e não conseguia convencer os clientes de que uma boa qualidade representava economia. Então ele decidiu tentar usar uma lente de aumento de bolso da mesma forma que eu usara a lupa na dramatização das escovas de dentes. “Fiquei espantado”, disse-me mais tarde, “com a facilidade com que os clientes reconheceram a diferença. Minhas vendas aumentaram imediatamente”.

NÚMERO 5. Um vendedor de roupas masculinas da cidade de Nova York me revelou que tinha aumentado suas vendas em 40% ao projetar um filme na janela de sua loja. O filme dramatizava um homem malvestido que se

candidatava a um emprego e rapidamente era descartado. O candidato seguinte, bem-vestido, conseguia o emprego rapidamente. O filme terminava dizendo: “Boas roupas são um bom investimento”.

NÚMERO 6. Meu amigo dr. Oliver R. Campbell, que tem seu consultório na Filadélfia e é um dos mais destacados dentistas da cidade, reconhece a importância da dramatização. O dr. Campbell obtém imagens de raios-X dos dentes de seus pacientes e as projeta na parede do consultório. O paciente se senta e assiste a um “filme” de seus próprios dentes e gengivas. O dr. Campbell disse que costumava se desgastar com as tentativas de convencer seus pacientes da importância de cuidar dos dentes antes que fosse tarde demais. Depois de iniciar a dramatização, seus conselhos passaram a ser postos em prática.

NÚMERO 7. Aqui está uma demonstração que uso nos meus negócios e que traz resultados. Uso essa demonstração para dramatizar estatísticas, e constatei que ela funciona muito bem com homens ricos. Coloco uma caneta-tinteiro preta sobre a mesa do cliente em potencial, diretamente à sua frente. Em seguida, coloco uma moeda grande ao lado da caneta e uma moeda bem menor no outro lado. Então pergunto: “O senhor sabe o que é isso?” O homem geralmente responderá: “Não, o que é?” Eu sorrio e digo: “A caneta é o senhor quando morrer; a moeda grande representa o que o senhor possui neste momento; a moedinha representa tudo o que sobrá para sua esposa e filhos quando seus executores conseguirem finalmente pagar os impostos e demais custos”. Então digo: “Sr. Mehrer, permita lhe fazer uma pergunta. Suponhamos por alguns minutos que o senhor faleceu no mês passado. O senhor e eu somos os executores. Temos de converter três quintos das propriedades em dinheiro para pagar esses impostos. Como vamos fazer isso?” Então eu o deixo falar!

Nos últimos anos, a dramatização avançou celeremente. Trata-se de um método seguro para vender suas ideias. Você o está aproveitando ao máximo?

Resumo

“Uma demonstração vale mais que mil palavras.” Se possível, deixe o cliente fazer a demonstração. Deixe o cliente ajudá-lo a fazer a venda.

Como encontro novos clientes e faço dos antigos “promotores” entusiásticos

Outro dia, tentei descobrir quantos automóveis já tinha comprado. Fiquei surpreso ao descobrir que tinha comprado cerca de 33 carros.

Agora lhe pergunto: em sua opinião, quantos vendedores diferentes me venderam esses 33 automóveis? Exatamente 33. Não é incrível? Ao que eu saiba, nenhum daqueles vendedores tentou, sequer uma vez, entrar em contato comigo novamente. Aqueles sujeitos que pareciam tão interessados em mim antes de comprar jamais pegaram o telefone e me ligaram para saber se estava tudo bem. Assim que paguei pelo carro e eles pegaram sua comissão, parece que desapareceram da face da Terra.

Isso é raro de ocorrer? Perguntei a mais de 1.500 pessoas em palestras por todo o país se alguém já tivera a mesma experiência, e mais da metade delas levantou as mãos prontamente.

Isso prova que vender automóveis é diferente de outras linhas de venda? Será que rende mais para o vendedor de automóveis simplesmente esquecer o cliente e dedicar todo seu tempo a procurar novos compradores? Bem, aqui está o lema que uma grande organização de vendas passou para seus vendedores: *Nunca se esqueça de um cliente; nunca deixe um cliente esquecê-lo.*

Você adivinhou. Trata-se de uma empresa que comercializa automóveis: a Chevrolet Motor Company. Ao adotar essa frase como lema, a Chevrolet foi alçada ao primeiro lugar nas vendas em comparação com todos os outros fabricantes de automóveis do mundo, e lá permaneceu por treze dos últimos quinze anos, para os quais existem estatísticas.

Ame a propriedade do seu cliente

Creio que é seguro dizer que qualquer pessoa que compre alguma coisa aprecia um tratamento cortês e atencioso e um serviço de qualidade. Sejamos

francos e consideremos esse aspecto a partir de um ponto de vista totalmente egoísta.

Fazendo uma retrospectiva da minha própria carreira de vendas, o maior arrependimento que tenho é não ter passado *o dobro* do meu tempo telefonando e visitando, estudando e atendendo aos interesses dos meus clientes. Digo isso literal e sinceramente. Eu poderia dar uma centena de exemplos extraídos diretamente de meus registros de como essa atitude teria sido muito mais proveitosa financeiramente e teria gerado menos tensão nervosa, menos esforço físico e maior felicidade.

Sim, se eu tivesse a oportunidade de reviver toda a minha carreira, adotaria a seguinte frase como lema, mandaria fazer um quadro e o penduraria na parede atrás de minha mesa: *Nunca se esqueça de um cliente; nunca deixe um cliente esquecê-lo.*

Anos atrás, comprei uma casa muito espaçosa. Gostei imensamente do lugar, mas o preço era tão alto que, depois de fechar o negócio, me perguntei se tinha cometido um erro. Então, comecei a me preocupar. Duas ou três semanas depois de nos mudarmos para a nova casa, o corretor imobiliário me telefonou dizendo que gostaria de me ver. Era uma manhã de sábado. Quando ele chegou, eu estava curioso. Ele se sentou e me felicitou pela minha sabedoria ao selecionar aquela propriedade. Então ele me contou muitas coisas sobre o lugar e histórias interessantes sobre os campos circunjacentes. Mais tarde, ele me levou para caminhar pela vizinhança, apontou para várias casas muito bonitas e citou os nomes dos donos. Alguns deles eram pessoas muito ilustres. Com isso, fez com que eu me sentisse orgulhoso. Esse vendedor demonstrou um entusiasmo e um amor ainda *maiores* pela minha propriedade do que expressara ao tentar vendê-la para mim. Mas o entusiasmo que ele demonstrou com a casa nunca poderia ser excessivo, pois estava falando sobre a *minha propriedade*.

Sua visita serviu de garantia de que eu não tinha cometido um erro; isso me deixou muito feliz e eu me senti muito agradecido. Na verdade, naquela manhã passei a simpatizar muito com aquele homem. Nosso relacionamento foi muito além da compra e venda. Nós nos tornamos amigos.

Aquela visita custou ao corretor toda uma manhã de sábado, quando ele poderia estar visitando um novo comprador em potencial. No entanto, cerca de uma semana depois, telefonei para ele e lhe passei o nome de um grande amigo

que mostrara interesse em uma propriedade localizada perto da minha. Meu amigo não comprou a tal propriedade, mas em pouco tempo o corretor achou o lugar certo para ele, e o resultado foi uma ótima venda.

Uma noite, em St. Petersburg, Flórida, palestrei sobre esse assunto. Na noite seguinte, uma das pessoas da plateia me procurou e me contou a história a seguir:

“Esta manhã, uma senhora idosa entrou em nossa joalheria e olhou um lindo broche de diamante. Finalmente, comprou a joia e pagou em cheque. Enquanto eu embrulhava o estojo, pensei no que o senhor disse sobre ‘amar a propriedade do *comprador*’. Quando entreguei o embrulho à senhora, comecei a elogiar o broche com maior ênfase do que no momento da venda. Eu disse a ela quanto gostava do broche. Disse que o diamante era um dos mais preciosos que já haviam passado por nossa joalheria, que era procedente da maior e uma das melhores minas de diamantes do mundo na África do Sul, e que eu esperava que ela vivesse muitos anos para usar e desfrutar da joia.

“Sabe, sr. Bettger”, o homem disse, “os olhos dela se encheram de lágrimas. Ela exclamou que tinha ficado muito feliz, porque já estava se preocupando e se perguntando se não tinha sido tola em gastar tanto dinheiro consigo própria em uma joia. Eu a acompanhei até a porta, agradei sinceramente e a convidei a retornar à minha loja para nos visitar quando quisesse. Dentro de uma hora, aquela senhora voltou com outra amiga, também idosa, que estava hospedada no mesmo hotel. Ela me apresentou à sua amiga como se eu fosse seu próprio filho e me pediu que lhes mostrasse a joalheria. A segunda senhora não comprou nada tão caro quanto a primeira, mas *realmente* fez uma compra. E quando as deixei na porta da frente, sabia que tinha feito duas novas boas amizades.”

Você nunca sabe quando alguém o está avaliando. Anos atrás, uma mulher idosa vestida com simplicidade entrou em uma loja de departamentos. Os demais balconistas não prestaram atenção nela, mas um jovem balconista não só a atendeu com cortesia como também carregou seus embrulhos até a porta da loja. Ao notar que chovia, o rapaz pegou o guarda-chuva da senhora, segurou seu braço e caminhou com ela até o ponto do bonde, ajudando-a a subir no transporte. Poucos dias depois, o gerente da loja recebeu uma carta de Andrew Carnegie, o Rei do Aço, agradecendo a cortesia com que sua mãe tinha

sido tratada. E fez um pedido para que a loja mobiliasse uma nova casa que ele acabara de construir.

Quer saber o que aconteceu com aquele jovem balconista, que teve esse tipo de sensibilidade com uma cliente? Ele é o gerente de uma grande loja de departamentos em uma importante cidade no leste dos Estados Unidos.

Há algum tempo, perguntei ao sr. J. J. Pocock, empresário da Filadélfia e um dos maiores distribuidores de refrigeradores do país: “De onde vem a maioria de seus novos negócios?” O sr. Pocock respondeu minha pergunta com uma palavra: “Consumidores”. Então o homem falou mais uma coisa com tal ênfase que jamais esquecerei. E fundamentou o que disse com fatos tão motivadores que, já no dia seguinte, tentei aplicar meu novo conhecimento para ver se funcionaria comigo. Funcionou como mágica. E sempre funciona. É coisa que simplesmente não falha! Aqui vai o que o sr. Pocock me disse:

“Novos clientes são a melhor fonte de novos negócios. Novos clientes!”

Perguntei-lhe por quê. Ele disse: “Novos clientes estão entusiasmados e felizes com sua compra, especialmente se for uma utilidade para sua casa. Geralmente, ficam excitados – e orgulhosos. Ficam ansiosos para contar aos seus amigos e vizinhos sobre a nova aquisição. Mais ou menos uma semana após a instalação de qualquer de nossos aparelhos elétricos, nossos vendedores fazem visitas de cortesia. O vendedor descobre se o novo usuário está se dando bem com sua nova geladeira, ou seja lá o que for que tenha comprado. Ele faz sugestões e oferece ajuda ou serviços. É mais fácil conseguir indicações para clientes em potencial com esses novos consumidores do que com qualquer outra pessoa”.

O sr. Pocock falou sobre pesquisas feitas por sua empresa em várias partes do país. Os resultados foram consistentemente idênticos. Por exemplo, em uma típica cidade do Meio-Oeste, de 55 novos compradores que participaram da pesquisa, verificou-se que os vendedores fizeram visitas de cortesia a apenas dezessete. Oito desses dezessete passaram aos vendedores o nome de conhecidos, para os quais os vendedores ligaram e conseguiram vender um total de 1.500 dólares. Apenas ser cortês foi capaz de gerar 1.500 dólares em novos negócios. Mas veja bem: *se todos os 55 novos donos* tivessem sido prontamente visitados, o que teria acontecido? Faça a conta: $1.500 \div 17$ visitas = 90 dólares por visita; e $90 \times 55 = 4.950$ dólares!

O sr. Pocock disse: “A experiência nos ensinou esta lição: *Depois de vender alguma coisa para o cliente, não se esqueça dele!*”

Aqui está outro fato significativo que esse empresário me contou: “Mais da metade dos compradores que participaram de nossa pesquisa revela que seu interesse na compra teve origem em um amigo ou parente”.

A última coisa que o sr. Pocock me disse foi: “Se você cuidar dos seus clientes, eles vão cuidar de você”.

Há muitos anos, trago no bolso uma carta. Quando recorro a ela, raramente ela deixa de resultar em uma ou mais indicações seguras. Com pequenas alterações, talvez você também possa usá-la.

Sr. William R. Jones
Real Estate Trust Building
Filadélfia, Pa.

Prezado Bill:

Quero que você conheça Frank Bettger. Na minha opinião, ele é um dos mais bem qualificados vendedores de seguros de vida da Filadélfia. Ele tem minha total confiança, e nesse particular tenho sempre seguido suas sugestões.

Talvez você ainda não tenha pensado em seguro de vida, mas sei que valerá a pena ouvir o sr. Bettger, porque ele tem algumas ideias e serviços muito construtivos que talvez sejam de grande utilidade para você e sua família.

Atenciosamente,

Bob

Deixe-me ilustrar como usei essa carta recentemente. Uma manhã, li no jornal que meus amigos da Murphy, Quigley Company, importantes empreiteiros, tinham sido contratados para erigir um novo edifício. Em vinte minutos, estava falando ao telefone com Robert Quigley e marquei uma visita. Ao entrar no escritório particular de Quigley, foi fácil cumprimentá-lo com um amplo sorriso: “Parabéns, Bob!”

Ao apertar minha mão, ele me perguntou: “Por quê?”

Eu disse: “Acabo de ler no *Inquirer* desta manhã que vocês foram contratados para o novo anexo do Edifício da U. G. I”.

“Oh, obrigado”, ele sorriu. Bob estava feliz? Como não estaria? Pedi a ele que me contasse todos os detalhes. E fiquei ouvindo!

Finalmente, falei: “Veja, Bob, ao preparar sua proposta, é muito provável que tenha recebido propostas de vários subcontratados, não?”

“Claro!”, respondeu.

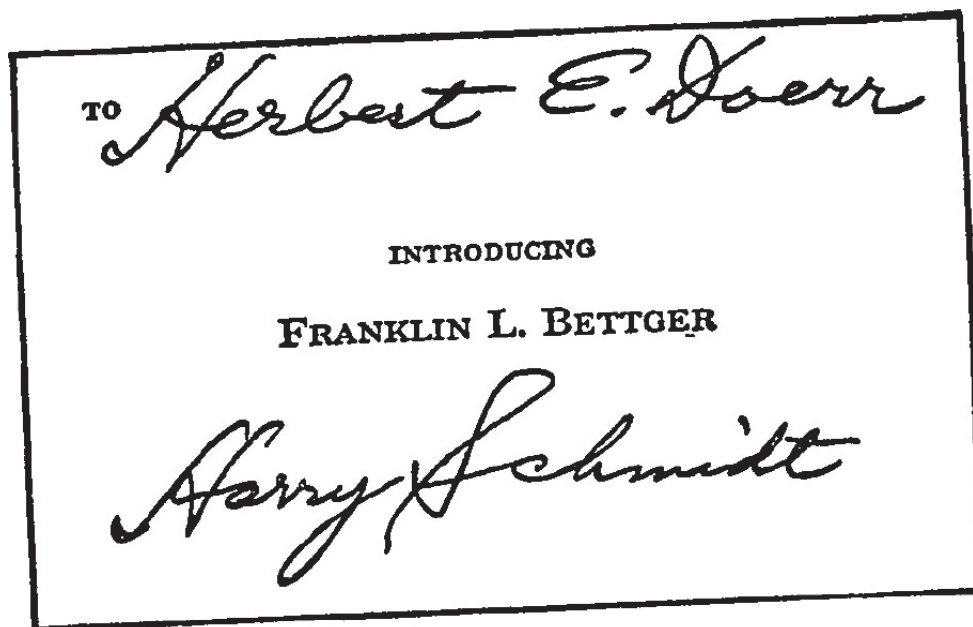
Então saquei minha carta de apresentação. Passando a carta ao meu amigo, disse: “Bob, você provavelmente já prometeu o trabalho a alguns desses subcontratados que lhe passaram propostas a custo mais baixo, certo?”

Sorrindo, ele disse: “Sim, a alguns”.

Depois de ter lido a carta, Bob perguntou: “O que você quer que eu faça, repita essa carta em um dos nossos papéis timbrados para alguns desses colaboradores?”

Saí do escritório de Bob com quatro cartas de apresentação para empresas subcontratadas de hidráulica, aquecimento, eletricidade e pintura.

Nem sempre a pessoa está disposta a me dar uma carta de apresentação, então carrego comigo cartões de visitas de 10 × 6 cm, como o da figura a seguir:



Meu amigo escreve na parte superior do cartão o nome do cliente e então assina seu nome na parte inferior do cartão.

Se ele hesitar, eu digo: “Veja, se seu amigo estivesse aqui agora, você não hesitaria em me apresentar, não?”

Normalmente, ele responde: “Não, claro que não”. Então ele preenche o cartão. Às vezes, ele me dá vários deles.

Ocasionalmente, alguém se recusa a me passar qualquer nome. Cerca de um ano atrás, um cliente muito belicoso me respondeu da seguinte forma: “Eu não o mandaria nem ao meu pior inimigo!”

Perguntei: “Por quê?”

O homem respondeu: “Veja, Bettger, eu *odeio* vendedores de seguros. Odeio vê-los entrar em meu escritório. Se algum dia algum deles viesse ao meu escritório e dissesse que um dos meus amigos o enviou, eu ficaria absolutamente irritado. E telefonaria para o sujeito que enviou o vendedor e lhe diria isso com todas as letras. Recebo quem quer que seja, menos vendedores de seguros!”

Realmente o sujeito estava sendo brutalmente franco. Mas consegui sorrir e lhe disse: “Tudo bem, sr. Blank, acho que entendo como o senhor se sente. Vou lhe dizer o que farei. Dê-me o nome de alguém que o senhor conhece com menos de 50 anos e que esteja ganhando muito dinheiro. Prometo que *jamaiz* mencionarei seu nome para essa pessoa”.

“Bem”, ele disse, “nesses termos, tente achar uma maneira de visitar Carroll Zeigler, fabricante de instrumentos cirúrgicos, na rua 19. Ele tem cerca de 41 anos e é um sujeito muito bem-sucedido.”

Agradei a ele pela indicação e novamente prometi que não usaria seu nome.

Parti diretamente para a fábrica do sr. Zeigler. Quando entrei, falei: “Sr. Zeigler, meu nome é Bettger. Estou no negócio de seguros de vida. Um amigo mútuo me indicou seu nome, com a condição de que jamais revelasse o nome dele. Ele me disse que o senhor tem tido muito sucesso, e que seria bom conversarmos um pouco. O senhor poderia me receber por cinco minutos, ou prefere deixar para outra hora?”

“Sobre o que o senhor queria falar comigo?”, ele perguntou.

“Sobre *o senhor*”, foi minha resposta.

“O que sobre mim? Se é sobre seguros de vida que o senhor quer falar, não estou interessado.”

“Tudo bem, sr. Zeigler”, respondi. “Não quero falar com o senhor hoje sobre seguros. O senhor me daria apenas cinco minutos?”

Ele me concedeu exatamente cinco minutos. Nesse tempo, pude extrair do sujeito toda a informação de que precisava.

Desde então, vendi produtos em três oportunidades ao sr. Zeigler, totalizando um grande volume de dinheiro. Tornamo-nos bons amigos, mas, estranhamente, Zeigler jamais quis saber quem tinha me enviado a ele.

Qual é o melhor momento para visitar uma pessoa indicada por alguém? Em seis dias? Ou seis semanas? Acho que seis minutos é a melhor escolha – ou um pouco mais se esse for o tempo até o escritório do possível cliente. Uma indicação nova é algo espetacular! Se eu não fizer a visita imediatamente, enquanto estou absolutamente entusiasmado, vou colocar o cartão em meus arquivos e perderei o interesse. Mais tarde, quando pegar o papel com a indicação, será exatamente como John Lord, um dos melhores vendedores jovens de nossa empresa, costuma dizer: “Isso está parecendo pão dormido”.

Nunca sabemos o que está por trás de uma dessas indicações. Muitas vezes, o amigo que passou a indicação é conhecedor de alguma situação momentânea que não tem a liberdade de divulgar.

Agradecimento

Aqui está um ato de cortesia que considero tão importante como a própria indicação de um nome. O que quer que aconteça, sempre retorno ao amigo que confiou em mim ao me indicar um nome. Se eu não retornar, ele certamente se sentirá ofendido. Talvez jamais mencione isso, mas talvez guarde isso contra você para sempre. Sei disso. Já estive nos dois lados, e senti essa reação desfavorável tanto ao dar como ao receber uma recomendação.

Além disso, quando retorno para relatar que fiz uma venda e para demonstrar toda a minha gratidão, meu amigo parece ficar tão feliz quanto eu. Se, por outro lado, não obtive sucesso em fechar uma venda, informo ao amigo e lhe conto exatamente o que aconteceu. É surpreendente que, com frequência, esse amigo me passa outra indicação ainda melhor.

Recentemente, almocei com o presidente de um grande banco em uma cidade no oeste dos Estados Unidos. Ele me deu uma cópia do tipo de carta que, em sua opinião, era a mais eficaz em expressar toda a apreciação aos clientes que apresentaram amigos ao seu banco:

Prezado sr. Brown:

Quero que o senhor saiba quanto nós lhe agradecemos por ter trazido o sr. Smith ao nosso banco. O espírito de amizade e cooperação demonstrado ao apresentar amigos seus ao First National Bank tem sido motivo de grande satisfação para nós. O senhor sempre nos encontrará ansiosos por oferecer serviços com a qualidade de que gostaria tanto para si mesmo como para seus amigos.

Atenciosamente.

Muitos anos atrás, tive a grande emoção de ver Willie Hoppe vencer o campeonato mundial de bilhar. Fiquei surpreso ao ver o enorme tempo que ele passava estudando algumas tacadas simples que até eu mesmo poderia ter dado. Logo descobri que não eram essas tacadas fáceis que ele estava estudando; ele estava raciocinando como iria posicionar a bola para a próxima tacada e talvez para a próxima dúzia de tacadas. Seu oponente parecia ser tão bom jogador como ele próprio, mas frequentemente ficava em má posição para a tacada seguinte.

Hoje posso compreender como foi possível para Hoppe estabelecer o inacreditável recorde mundial de mais de 15 milhões de pontos no bilhar. O recorde já persiste há 43 anos. Tente conseguir esse recorde em qualquer outro esporte!

Naquela noite, a grande lição que aprendi com Willie Hoppe – e que sempre permaneceu viva em minha mente – é a seguinte: *Planejar a tacada seguinte é tão importante em vendas quanto no bilhar.* De fato, essa é a força motriz do nosso negócio!

Robert B. Coolidge, vice-presidente da Aetna Life Insurance Company de Hartford, Connecticut, usou as seguintes palavras para expressar essa grande

verdade: “Prospectar clientes é algo como fazer a barba... Se você não fizer isso todos os dias, quando se der por si terá virado um vagabundo”.

Resumo

1. “Nunca se esqueça de um cliente; nunca deixe um cliente esquecê-lo.”
2. “Se você cuidar dos seus clientes, eles vão cuidar de você.”
3. Ame a propriedade de seus clientes.
4. Novos clientes são a melhor fonte de novos negócios... *Novos* clientes!
5. Qual é o melhor momento para visitar uma nova indicação? Em seis dias... ou seis semanas?... Acho melhor seis *minutos*.
6. Nunca deixe de mostrar apreço por uma indicação recebida. Informe os resultados, não importa se sejam bons ou ruins.
7. Planeje sua próxima tacada.

As sete regras que uso no fechamento de uma venda

Você certamente se lembra de como fiquei tão desencorajado que cheguei a pensar em desistir se, em uma manhã de sábado, não tivesse tido a ideia de tentar chegar ao núcleo das minhas preocupações.

Primeiro, me perguntei: “*Qual é o problema, exatamente?*” Era o seguinte: eu não vinha obtendo retorno suficiente para o número impressionante de telefonemas que estava fazendo. Eu me saía bem com a venda para um cliente em potencial – até chegar o momento do seu fechamento. Nesse ponto o cliente dizia: “Bem, vou pensar sobre tudo isso, sr. Bettger. Venha me ver em outra ocasião”. O tempo desperdiçado em visitas de acompanhamento era o que estava causando minha depressão.

Em seguida, me perguntei: “*Quais são as soluções possíveis?*” Para obter uma resposta, consultei meu livro de registros dos últimos doze meses e estudei cuidadosamente os fatos. Fiz uma descoberta surpreendente! Setenta por cento das minhas vendas tinham sido fechadas na primeira entrevista. Vinte e três por cento tinham sido fechadas na segunda entrevista. E apenas 7% na terceira, quarta, quinta etc. entrevista. Em outras palavras, estava desperdiçando metade do meu tempo útil em negócios que respondiam por apenas 7% dos meus rendimentos. A resposta era óbvia. Imediatamente cortei todas as visitas além da segunda entrevista, e utilizei o tempo extra conseguindo novos clientes em perspectiva. Os resultados foram inacreditáveis. Logo aumentei o rendimento de cada visita de 2,80 para 4,27 dólares por chamada.

Mas será que essa mesma conclusão funcionaria para todas as linhas de vendas? É provável que você já tenha respondido a essa pergunta. Vou dar um exemplo. Ao longo de dois anos, uma grande indústria estudou detidamente os relatórios produzidos por toda a sua equipe de vendas. Seus diretores ficaram surpresos ao descobrir que 75% dos negócios gerados por seus vendedores foram fechados *depois* da quinta entrevista. Mas preste atenção: os diretores

também descobriram que 83% dos vendedores menos eficientes desistiram de telefonar aos clientes que não compraram nada *antes* da quinta entrevista!

O que isso prova? Prova, mais uma vez, a importância de manter registros completos e de estudá-los regularmente. O enorme valor desse procedimento – tanto para o vendedor como para a empresa – tem sido demonstrado com tanta frequência que me pergunto por que todos os executivos da área de vendas não o tornam *absolutamente obrigatório*.

Embora minha descoberta tenha possibilitado a duplicação da minha renda com a eliminação de todas as visitas além da segunda entrevista, meus números também mostraram que eu vendia em apenas uma de cada doze visitas. Eu ainda não sabia como conduzir as pessoas a uma decisão favorável.

Então, algum tempo depois, tive a sorte de ouvir o dr. Russell H. Conwell, fundador da Universidade Temple, em uma palestra noturna no auditório da ACM Central da Filadélfia. Seu assunto era “As quatro regras para um bom discurso”. Ao final de sua inspiradora fala, o dr. Conwell disse: “Número Quatro. Apele para a ação! É exatamente nesse ponto que fracassam tantas pessoas que, fora isso, são oradoras admiráveis. Em geral, essas pessoas demonstram grande força de convencimento, mas não conseguem obter o apoio de sua audiência. Elas conseguem divertir e entreter a plateia, mas não conseguem *vender* nada. Apelar para a ação tem proporcionado a mais emocionante base para o clímax desde que teve início a prática de falar em público...”

Apele para a ação! Era esse o meu ponto problemático! Comecei a ler tudo o que eu podia encontrar sobre o fechamento de vendas. Descobri que essa era a etapa das vendas sobre a qual mais se escrevia. Conversei com vendedores de elite e descobri o que eles tinham a dizer sobre “apelar para a ação”. Com base no que aprendi e também em minha própria experiência, aí vão as sete regras fundamentais que foram responsáveis pelo progresso que consegui fazer na arte de levar as pessoas a uma decisão:

1. Reserve os pontos de fechamento para o fechamento.

Em minha ânsia de vender, eu usava os pontos de fechamento cedo demais nas entrevistas. Aprendi que geralmente a venda de sucesso passa por quatro etapas: (1) atenção, (2) interesse, (3) desejo, (4) fechamento.

Quando comecei a guardar meus pontos de fechamento para usá-los apenas no fechamento, o cliente pôde avaliar meu plano com a mente aberta. E também evitava que a resistência à venda aumentasse. Então, ao chegar a hora de agir, eu tinha um bom motivo para me entusiasmar! Minhas investidas funcionavam melhor; havia maior poder nelas. Em vez de fazer força para ficar entusiasmado, em muitos casos era preciso que eu contivesse minha empolgação. E verifiquei que a *supressão da emoção* é uma estratégia mais eficaz para despertar o entusiasmo do cliente.

2. Faça um resumo.

Descobri que um bom resumo oferece a melhor base para o clímax nas vendas. Por quanto tempo o resumo deve se estender? Um ótimo gerente de vendas aplica um excelente teste. Ele propõe que cada um de seus vendedores faça um resumo das vantagens de seu produto enquanto segura um fósforo aceso. Em qualquer caso, o resumo deve ser breve.

Acho ainda mais eficaz para a minha venda quando consigo levar o próprio comprador a fazer o resumo. Isso o coloca em ação. Simplesmente digo: “O senhor pode escrever o seguinte?” Então repito o resumo em menos palavras: “Número um... Número dois... Número três... Número quatro...” O clímax ocorre naturalmente, e você faz com que o comprador acompanhe o seu ritmo, até ele o ajudar a fechar a venda para si mesmo.

3. Uma frase mágica.

Depois de apresentar o plano e de resumi-lo, olho para o cliente em potencial e pergunto: “Então, o que o senhor acha?”

É surpreendente o grande número de vezes em que recebo a resposta: “Acho que está bom”. Eu presumo que o cliente vai comprar, então não espero mais nenhum minuto. Logo começo a fazer as perguntas necessárias e escrevo as respostas no formulário de pedido. Sempre começo com perguntas sem importância. Tão logo começa a responder, raramente o cliente hesita. Se o plano oferece alternativas, faço o cliente optar.

Nesse ponto, é importante mencionar que, durante a apresentação, tento fazer com que o cliente me dê alguns “sim”. Por exemplo, depois de fazer a

demonstração de uma boa característica do produto, digo: “O senhor não acha que essa é uma boa ideia?” Normalmente, ele vai assentir e dizer “Sim”.

4. Esteja aberto às objeções.

Levei muito tempo para entender que os melhores clientes são aqueles que fazem objeções. Fiquei surpreso ao constatar que muitas das objeções que me faziam ser dispensado eram, na verdade, sinais de compra. Por exemplo: “Não tenho condições de arcar com essa despesa... Venha falar comigo em janeiro... Volte a falar comigo na primavera... Quero pensar um pouco mais... Preciso conversar sobre isso com minha esposa... Seu preço é muito alto. Posso conseguir por menos dinheiro”.

Aprendi que objeções como essas *não* são recusas. Um exemplo: se a objeção foi: “Não tenho condições de arcar com essa despesa”, na verdade ele está me dizendo que *quer comprar*. Então, o único problema é lhe mostrar como pode pagar pelo produto. É raro que as pessoas se ressentam com um vendedor persistente e contundente, se seu discurso tiver como objetivo os interesses delas. Na verdade, o vendedor se torna ainda mais admirado e respeitado.

5. Por quê?... Além disso...?

Nesse ponto, devo retornar à expressão “além disso”. Procuro manter essa pergunta como meu último “ás na manga”. Eu uso “por quê?” durante toda a entrevista e de várias maneiras. Nem sempre uso a palavra em si, mas, apesar disso, estou sempre perguntando “por quê?”.

Vou dar um exemplo de uma venda relatada por um vendedor que frequentou nosso curso de palestras em Chattanooga, Tennessee, há alguns anos. Esse vendedor tinha chegado àquela parte da entrevista em que o cliente diz: “Bem, no momento não vou tomar nenhuma decisão... Entre em contato comigo no outono, depois de 15 de setembro”.

“É exatamente nesse ponto em que a coisa desanda”, disse o vendedor.

Veja como esse vendedor “passou a bola” de volta para o cliente na seguinte venda – a venda de um curso de treinamento de negócios:

CLIENTE: Entre em contato comigo depois de 15 de setembro.

VENDEDOR: Sr. Carroll, se seu chefe o chamasse ao escritório dele amanhã de manhã e lhe oferecesse um aumento de salário, o senhor não responderia: “Não... Entre em contato comigo depois de 15 de setembro”, certo?

CLIENTE: Não, claro que não. Ele pensaria que eu estava louco.

VENDEDOR: Bem, não é praticamente o que o senhor está me propondo agora? O senhor só precisa escrever seu nome aqui (*apontando para a linha pontilhada*), como está preenchido no alto do formulário, e em 15 de setembro o senhor já terá sido beneficiado com várias lições!

CLIENTE (*pegando o formulário de venda*): Deixe comigo esse formulário e os folhetos explicativos que tiver aí. Vou pensar a respeito e o informo na próxima semana.

VENDEDOR: Por que o senhor não assina imediatamente?

CLIENTE: Não acho que deveria fazer esse curso agora.

VENDEDOR: Por quê?

CLIENTE: Bem... Na verdade, não posso pagar pelo curso no momento.

VENDEDOR (*fazendo uma pausa*): Além disso, não haverá mais alguma coisa que o esteja preocupando?... Não há outra coisa que o esteja impedindo de tomar essa importante decisão?

CLIENTE: Não, esse é o único motivo. Parece que sempre estou com pouco dinheiro.

VENDEDOR: Sr. Carroll, *se o senhor fosse meu irmão, eu diria exatamente o que vou lhe dizer agora.*

CLIENTE: E o que seria?

VENDEDOR: Escreva seu nome aqui, *agora*, e vamos começar!

CLIENTE: Qual é o mínimo que devo pagar agora, e quanto eu teria que pagar por mês?

VENDEDOR: O senhor me diga o valor que pode pagar agora, e eu lhe direi se poderá começar já.

CLIENTE: Posso pagar 25 dólares agora e 10 por mês. É possível?

VENDEDOR: Temos um acordo. Escreva seu nome aqui (x.....) e o senhor terá dado o primeiro passo.

CLIENTE (*assina o formulário de venda*).

6. Peça ao cliente para assinar aqui.

X

Sempre traço um grande “X” a lápis no local onde o cliente deve assinar. Simplesmente lhe entrego minha caneta e, apontando para o grande X, digo: “Por favor, pode escrever seu nome aqui, do mesmo modo que está no cabeçalho do formulário?” Sempre que possível, faço com que o formulário de venda fique devidamente preenchido. Pelo menos, sempre tento colocar o nome e o endereço do cliente no cabeçalho do formulário.

7. Pegue o pagamento junto com o pedido. Não tenha medo de dinheiro.

Registros de vendedores bem-sucedidos provam que pedir o primeiro pagamento quando o pedido é feito é um dos fatores mais poderosos no fechamento da venda. Assim, o comprador passa a valorizar mais – e também a admirar – seu produto ou serviço. Quando faz um pagamento, ele se sente *dono* do produto. Se o cliente tem tempo para rever e questionar a compra sozinho, em alguns casos decidirá por não agir imediatamente, mas jamais me ocorreu de alguém cancelar um pedido após ter feito um pagamento parcial.

O momento certo para fechar a venda

Qual é o momento certo para fechar a venda? Em alguns casos, no primeiro minuto. Em outros, pode levar até uma hora – ou duas! Como saber quando chegou o momento certo? Você já viu um grande boxeador em ação? Joe Louis foi um dos maiores nocauteadores que já subiram num ringue. Testemunhei Joe “fechar” três de suas lutas em defesa do título de campeão. A multidão o observava empolgada e sem fôlego, porque Joe estava constantemente alerta, testando seu oponente, aguardando pacientemente o momento certo. Às vezes, esse momento aparecia no primeiro *round*. Às vezes, eram necessários dez ou doze *rounds*. Mas Joe rapidamente aproveitava o mínimo sinal para “fechar” o combate. Caso percebesse que se enganara, esse mestre do nocaute retomava a etapa da venda. Joe sabia que cada tentativa o levaria *mais perto* do momento certo. No entanto, jamais dava a aparência de estar excessivamente ansioso.

Depois de anos de experiência, verifiquei que meu processo de vendas vinha melhorando gradualmente, e que eu ficava cada vez menos consciente de

qualquer grande esforço final para fechar a venda. Se a minha *abordagem* estiver correta e se eu tiver sido capaz de gerar suficiente *interesse* e *desejo*, então, ao chegar a hora da *ação*, o cliente estará pronto e ansioso para comprar.

Simplesmente tentei explicar, muito sucintamente, como uso certas ideias que *frequentemente* me ajudaram – coisas que, acredito, são aplicáveis a todas as linhas de venda. Para um estudo mais aprofundado sobre o fechamento de vendas, recomendo com entusiasmo o livro de Charles B. Roth *Segredos do fechamento de vendas*.

Durante algum tempo, carreguei comigo esses sete itens datilografados em um cartão de 8 × 13 cm. Datilografadas em negrito, no alto do cartão, estavam as seguintes palavras:

ESTA SERÁ A MELHOR ENTREVISTA QUE JÁ TIVE

Antes de entrar no escritório de alguém, repetia essas palavras para mim. Tornou-se um hábito. E até hoje, muitas vezes, eu me pego repetindo essa frase.

Mas o *grande* valor do cartãozinho de 8 × 13 cm era: depois de uma entrevista malsucedida, eu usava o cartão para verificar o que eu tinha feito de errado, ou o que eu poderia ter feito de forma diferente. Essa era a prova de fogo!

Resumo

Dicas práticas

ESTA SERÁ A MELHOR ENTREVISTA QUE JÁ TIVE

1. Guarde os pontos de fechamento para o fechamento. Geralmente, as quatro etapas de uma venda são: (1) atenção, (2) interesse, (3) desejo, (4) fechamento.
2. Faça um resumo. Sempre que possível, deixe o cliente fazer o resumo. Coloque-o em *ação*!

3. “Então, o que o senhor acha?” Depois de concluir a apresentação, faça essa pergunta. Seu efeito é mágico!
4. Esteja aberto às objeções! Lembre-se: os melhores clientes são aqueles que fazem objeções.
5. “Por quê?... Além disso?” “Por quê” faz o cliente falar e expor suas objeções. “Além disso?” revela o verdadeiro motivo, ou o problema principal.

6. Peça ao cliente para assinar aqui.

X

Desde logo, tenha à mão o pedido de compra preenchido. Tente, pelo menos, já ter o nome do cliente escrito no alto da folha. Você jamais saberá se poderia ter fechado a venda a menos que tenha tentado fazê-lo assinar o formulário.

7. Pegue o dinheiro juntamente com o pedido de compra. *Não tenha medo de dinheiro.* Vendedores bem-sucedidos ensinam que pedir dinheiro é um dos fatores mais poderosos no fechamento da venda.

Todos os dias confira seu desempenho com base nessas regras de fechamento de vendas. Aplique-as até que se tornem um hábito.

Uma técnica de fechamento incrível que aprendi com um mestre das vendas

Nota do editor da edição norte-americana: *(O que você diz para um cliente em potencial quando volta a vê-lo para receber sua decisão final? O sr. Bettger revela uma técnica extraordinária que permitiu a ele fechar muitas vendas.)*

Em 1924, aprendi uma surpreendente técnica de fechamento com um ótimo vendedor chamado Ernest Wilkes. Por ocasião de sua descoberta, Wilkes estava em débito com a Metropolitan Life Insurance Company em São Francisco, Califórnia, recebendo prêmios semanais de 10 e 15 centavos de segurados industriais. Como vendedor, não era nada de excepcional. Seu pequeno salário e baixas comissões praticamente davam apenas para alimentar e vestir sua esposa e filhos, nada restando para si próprio. Suas roupas eram surradas e com mau caimento; seu paletó e as mangas da camisa estavam muito esgarçados.

Sua principal dificuldade em vender, Wilkes me confidenciou, era que ele dava tudo de si na primeira entrevista, mas entregava os pontos quando o cliente em potencial retrucava: “Deixe essas informações comigo e pensarei sobre o que me disse. Por favor, volte na semana que vem”.

“Na visita seguinte”, disse Wilkes, “jamais sabia o que dizer, porque já tinha esgotado todo o meu arsenal na primeira entrevista. A resposta era sempre a mesma: ‘Bem, sr. Wilkes, pensei bastante e não posso resolver nada no momento... vamos deixar para o ano que vem’”.

“Então, um dia, tive uma ideia”, disse Wilkes, entusiasmado. “Funcionou como mágica! E comecei a fechar as vendas ao retornar para essa segunda entrevista!”

Confesso que, ao ouvi-lo explicar seu método, não fiquei impressionado. No entanto, decidi fazer uma tentativa. Na manhã seguinte, visitei um construtor chamado William Eliason, que trabalhava no Land Title and Trust Building, na Filadélfia. Dez dias antes, eu havia apresentado um plano para

esse empresário e ele tinha respondido: “Deixe os papéis comigo e volte em cerca de duas semanas. Também estou analisando planos apresentados por outras duas empresas”.

Segui ao pé da letra as instruções do sr. Wilkes. E eis o que aconteceu: primeiro preenchi antecipadamente a ordem de compra, antes de fazer a visita – preenchi todas as informações que tinha: nome completo, endereços comercial e residencial e também o montante de seguro que o empresário me disse estar considerando. Então escrevi a lápis um grande X na linha pontilhada onde o pretendente deveria assinar. Wilkes tinha enfatizado muito esse “X”.

X

Assinatura do segurado

Quando cheguei, a porta do escritório privado do sr. Eliason estava aberta. Ele estava sentado à sua mesa. A recepcionista não estava presente. Ele olhou para fora e me reconheceu. Fazendo um “não” com a cabeça, me dispensou com um aceno de mão!

Disposto a seguir as instruções de Wilkes ao pé da letra, continuei caminhando na direção do empresário, com o rosto absolutamente sério. (Essa é uma ocasião na qual não cabe sorrir.) O sr. Eliason exclamou em tom severo: “Não. Não vou fazer nada. Decidi esquecer o assunto. Talvez retorne a ele novamente em seis meses”.

Quando o homem terminou de falar, saquei deliberadamente a ordem de compra do bolso e a desdobrei, enquanto continuava a caminhar em sua direção. Chegando à sua mesa, coloquei a ordem de compra sobre sua mesa, diretamente à sua frente.

Então, falei as primeiras palavras sugeridas por Wilkes: “Isto está certo, sr. Eliason?”

Enquanto ele lia o documento, saquei minha caneta-tinteiro do bolso do colete e destampeei-a, mas permaneci em silêncio. Na verdade, eu estava apavorado. Tudo aquilo parecia errado.

Finalmente, o homem olhou para mim e perguntou: “O que é isso, uma ordem de compra?”

“Não”, foi a resposta.

“Mas certamente é uma ordem de compra! Aqui mesmo, no alto, está impresso ‘Ordem de Compra’”, ele apontou.

“Não será uma ordem de compra até que o senhor escreva seu nome bem aqui”, eu disse. (Enquanto falava, passei a caneta para o homem e coloquei o dedo bem na linha pontilhada.)

O empresário fez exatamente o que Wilkes disse que faria – tirou a caneta da minha mão sem parecer estar consciente disso! Permaneci em silêncio enquanto ele lia. Finalmente, levantou-se da cadeira, caminhou lentamente até a janela e se apoiou contra a parede. Ele deve ter lido cada palavra daquele documento. Durante todo esse tempo, pairava um silêncio absoluto. Cinco minutos devem ter se passado antes de o homem retornar à sua mesa. Sentou-se e começou a assinar seu nome com a minha caneta. Enquanto escrevia, disse: “Acho melhor assinar logo isso. Se não assinar, temo que morrerei!”

Com grande esforço para controlar minha voz, consegui dizer: “O senhor deseja me dar um cheque para pagamento do ano inteiro, sr. Eliason, ou prefere pagar somente metade agora e o saldo em seis meses?”

“Qual é o montante?”, perguntou.

“Apenas 482 dólares”, respondi.

Pegando seu talão de cheques em uma gaveta, olhou novamente para mim e exclamou: “Bem, é melhor pagar tudo agora; afinal de contas, daqui a seis meses estarei tão quebrado como agora!”

Quando ele me passou o cheque e minha caneta-tinteiro, minha vontade era dar um enorme grito de alegria! O fechamento miraculoso descoberto por Ernest Wilkes, que tinha me soado tão forçado, se revelou uma estratégia absolutamente bem-sucedida.

Jamais algum cliente ficou irritado com minha tentativa. E quando ela falha, isso não me impede de retornar em uma visita subsequente para tentar completar a venda.

Mas qual é a psicologia subjacente a essa estratégia? Eu não sei. Talvez seja o seguinte: você faz com que a mente do sujeito fique concentrada em assinar – e não em recusar. Você consegue afastar todas as razões pelas quais ele não deveria assinar, até que sua mente se mantenha, inconscientemente, pensando apenas em todas as razões pelas quais ele deve assinar. Todos os pensamentos tendem a tornar-se ações.

Se seu cliente entende claramente sua proposição e se você acredita que uma ação imediata é do melhor interesse dele – por que começar do zero na segunda entrevista? Por que não colocar a bola na marca do pênalti? O que geralmente acontece quando um time de futebol chega à marca do pênalti? Faz o gol! Não é o que acontece? Um gol! O time que está com a bola atinge um alto grau de empolgação e sente que nada irá detê-lo. O time espera marcar o gol, e é o que costuma ocorrer. Seus oponentes estão todos na defensiva. Eles estão querendo fugir. O seu entusiasmo os empurra cada vez mais para a decisão final.

Embora esse fechamento deva ser tentado principalmente na entrevista final, acredito que, em muitos casos, a venda é fechada já na primeira entrevista, mas não percebemos isso. Muitas vezes, ao usar essa técnica, consegui já na primeira entrevista fechar vendas que antes eu abandonava sem concluir.

Vou contar uma experiência estranha. Depois de quase três anos usando essa ideia, recebi uma oferta de uma grande instituição financeira. Era uma oferta bastante lisonjeira. No final da primeira entrevista, ficou acordado que eu deveria pensar sobre o assunto, e um segundo compromisso foi marcado para dez dias depois. Durante esse tempo, conversei com vários amigos, homens mais velhos, com longa experiência. No final, minha decisão foi dispensar a oferta.

Dez dias depois, fui conduzido a um belíssimo escritório por um funcionário da empresa. *E ao me sentar, lá estava meu contrato sobre sua mesa, diretamente à minha frente.* O contrato estava completamente preenchido em meu nome; havia um bonito timbre dourado na parte inferior e um “X” na linha pontilhada onde eu deveria assinar!

Li calmamente o contrato durante algum tempo.

Nem uma palavra foi falada.

Todas as razões pelas quais eu tinha me decidido a não aceitar a oferta desapareceram subitamente da minha mente. Todas as razões pelas quais eu *deveria* aceitar começaram a passar pela minha cabeça... “O salário era muito bom; eu poderia sempre contar com ele, na doença e na saúde, e independentemente de como corresse os negócios... Seria uma honra trabalhar em uma empresa tão conceituada...”

Quando voltei a olhar para o funcionário e comecei a dizer que tinha decidido não aceitar sua oferta, e meus motivos para tal decisão, parecia que eu estava apenas repetindo linhas decoradas, que realmente não queria dizer. Mas, para minha surpresa, ele desistiu na hora. O funcionário estendeu a mão, apertou minha mão calorosamente e exclamou: “Sinto muito, sr. Bettger, teríamos imenso prazer em tê-lo conosco, mas desejo ao senhor toda a sorte do mundo e espero que o senhor seja muito feliz e bem-sucedido”.

O mais estranho com relação a essa entrevista é que não me ocorreu, até deixar o escritório, que esse homem tinha utilizado *a mesma técnica* que eu vinha usando há três anos – mas eu não tinha percebido isso no momento em que a coisa estava acontecendo! Sim, com certeza a técnica é excepcional. Cheguei mesmo a ter sua caneta na mão, e não me recordo do momento em que ele a passou para mim! Ele teria ficado espantado se soubesse quão perto eu cheguei de assinar aquele contrato. Se ele não tivesse desistido na primeira tentativa, se ele tivesse insistido um pouco mais... *Eu teria assinado.*

Você gostaria de saber o que aconteceu com Ernest Wilkes, o outrora pobre e malvestido agente de seguros industriais que descobriu essa ideia para o fechamento de vendas?

Ernest Wilkes tornou-se vice-presidente da maior corporação do mundo – a Metropolitan Life Insurance Company. No momento de sua morte prematura em 1942, era considerado por todos como o primeiro candidato na linha para a presidência daquela grande empresa.

Resumo das etapas para o fechamento e

Dicas práticas

1. Preencha *com antecedência* a ordem ou pedido de compra, ou o contrato, ainda que você apenas tenha o nome e endereço de seu cliente.

2. Faça a lápis um *grande* “X” em cada linha em que o cliente deverá assinar, se houver necessidade de sua assinatura.
3. Suas primeiras palavras devem ser: “Isto está certo, sr. Blank?”, enquanto coloca o formulário sobre sua mesa, diretamente à sua frente. Se a entrevista estiver sendo realizada de pé, entregue o formulário aberto nas mãos do cliente.
4. Agora, a bola está na marca do pênalti. É a sua hora! Um dos maiores serviços que uma pessoa pode prestar a outra é ajudá-la a tomar uma decisão inteligente.

RESUMO PARTE V

Dicas práticas

1. Não tente lançar a *boça* – lance o *cabo de elevação*. A abordagem deve ter apenas um objetivo: vender a entrevista de venda. Não seu produto, e sim sua *entrevista*. Trata-se de fazer a venda antes da venda.
2. O fundamento das vendas reside na obtenção de entrevistas. E o segredo de conseguir entrevistas satisfatórias, solícitas e cordiais está na “venda” dos agendamentos! O segredo de obter entrevistas é parar de ficar tentando um *home run* (uma venda logo de cara) e simplesmente tentar ocupar a *primeira base* (a entrevista). Em primeiro lugar, venda a entrevista. Depois, venda seu produto.
3. A melhor maneira de “ludibriar” as secretárias e telefonistas é jamais tentar! Seja honesto e sincero com elas. Conquiste sua confiança. Jamais use truques ou subterfúgios.
4. Se você quiser ser uma *estrela* no jogo das vendas, deve fazer com que seus fundamentos – o A B C do seu trabalho – fiquem tão arraigados em sua mente a ponto de passarem a fazer parte de sua pessoa... Escreva sua conversa de vendas *ipsis litteris*. Continue a aperfeiçoá-la. Leia e releia sua fala até sabê-la. Mas não a decore. Experimente-a com seu parceiro(a), com seu gerente, com outro vendedor. Fale e fale até amar o que está dizendo. Knute Rockne ensinou: “*Treine... Treine... Treine*”.
5. Extraia o máximo da dramatização. “Uma demonstração vale mais que mil palavras.” Deixe o cliente fazer a demonstração. *Deixe que ele o ajude a fazer a venda.*

6. “Nunca se esqueça de um cliente; nunca deixe um cliente esquecê-lo.” Novos clientes são a melhor fonte de novos negócios... *Novos* clientes! Vá atrás das indicações obtidas enquanto estão “quentes”. Informe os resultados, não importa se bons ou ruins. *Planeje sua próxima tacada.*
7. A cada dia, passe os olhos nas regras de fechamento de vendas. Aplique-as até que elas passem a ser tão naturais como respirar. Depois de uma entrevista malsucedida, revise as “Dicas práticas...” das [páginas 193](#) e [200](#) para saber o que você fez de errado, ou o que poderia ter sido feito de outra maneira. Essa é a prova de fogo!

PARTE VI

Não tenha medo de fracassar

Não tenha medo de fracassar!

Era uma bela tarde de sábado, no verão de 1927, e 35 mil entusiasmados fãs de beisebol lotavam o Shibe Park, na Filadélfia. Vaiavam estrepitosamente Babe Ruth. Bob Grove, um dos maiores arremessadores canhotos de todos os tempos, tinha acabado de eliminar Babe Ruth com três bolas arremessadas pela segunda vez seguida. Dois corredores ocupavam as bases.

Quando o grande rebatedor voltou para o banco em meio a zombarias e vaias selvagens e abusivas, Babe olhou para as arquibancadas com um sorriso tranquilo, como tinha feito da primeira vez, tocou o boné em um gesto educado na direção do público, sentou-se no banco dos jogadores e, calmamente, tomou um gole de água.

Na oitava entrada do jogo, ao retornar para sua terceira série de rebatidas, Babe sabia que a situação era crítica. Os Athletics venciam os Yankees por 3 a 1. As bases estavam cheias e duas estavam fora de jogo. Enquanto Babe pegava seu bastão favorito e caminhava para a base do rebatedor, a multidão se ergueu em massa, como se um sinal tivesse sido dado. A emoção era tremenda!

“Acabe com ele novamente!”, imploravam os fãs a Bob Grove. Pavoneando-se na base de arremesso, era fácil ver que o grande canhoto tinha certeza de que isso iria acontecer.

Quando o poderoso rebatedor se ajeitou na base, a multidão ficou histérica. Houve uma pausa. Mickey Cochrane, o grande recebedor dos Athletics, agachou-se para dar o sinal. Grove arremessou a primeira bola com incrível velocidade. Ruth fez seu incrível giro, mas falhou na rebatida. “Primeira bola... Fora!”, gritou o árbitro. Novamente o sinal, e o segundo arremesso veio com imensa velocidade. Ainda uma vez, Babe executou seu magnífico balanço de corpo – e errou: “Segunda bola... Fo-raaa!”, gritou o árbitro.

Babe Ruth cambaleou – *e caiu*. Literalmente perdera o chão com seu incrível balanço. Uma nuvem de poeira subiu quando o enorme rebatedor estatelou-se no chão. A multidão foi à loucura. Voltei-me para um estranho no

assento vizinho e gritei algo em sua orelha. Mas o barulho era tanto que nem eu mesmo conseguia ouvir minha voz. Finalmente, Babe se levantou, sacudiu a poeira das calças, secou as mãos e se preparou para o último arremesso. Bob Grove arremessou a bola com tanta velocidade que ninguém conseguiu acompanhar. Babe balançou o corpo – mas dessa vez acertou a tacada! Uma fração de segundo passou antes que todos nós pudéssemos perceber o que tinha acontecido. Aquela bola não voltaria ao campo nunca mais!

A bola simplesmente desapareceu por sobre o placar e voou por cima das casas do outro lado da rua – uma das tacadas mais longas já vistas no beisebol.

Enquanto Babe Ruth trotava e tocava as bases atrás dos outros jogadores – na corrida vencedora –, a multidão o saudava com uma ovação ensurdecedora.

Observei Babe Ruth o mais atentamente possível enquanto ele olhava para as arquibancadas e tocava levemente o boné, com aquele mesmo sorriso despretensioso – *e a expressão em seu rosto era exatamente igual àquela nas suas duas primeiras entradas, quando estava sendo estrepitosamente vaiado.*

Mais tarde na temporada, depois que os Yankees já tinham conquistado o título da Liga Americana, Grantland Rice, o grande comentarista esportivo, entrevistou Babe Ruth. “Babe”, ele perguntou, “o que você faz naqueles períodos em que nada dá certo em suas rebatidas?” Babe respondeu: “Eu apenas continuo caminhando até a base e tento acertar a bola. Tenho certeza de que a velha lei das médias vai funcionar para mim assim como para qualquer outro jogador, se eu continuar oscilando e movimentando meu corpo como é preciso. Se eu conseguir dar duas ou três grandes tacadas em um mesmo jogo, ou se não conseguir nenhuma rebatida em uma semana, por que deveria me preocupar? Deixe os arremessadores se preocuparem; são eles que vão passar por maus pedaços mais tarde”.

Essa fé inabalável em fazer a lei das médias funcionar em seu favor permitiu que Babe Ruth aceitasse suas más fases e erros com um sorriso. Essa filosofia simples teve muito a ver com sua transformação no melhor rebatedor do beisebol. Sua atitude de aceitar tanto as fases boas como as ruins fez dele a maior atração de bilheteria, um dos jogadores mais populares e o mais bem pago de todos os tempos.

Por que será que, quando lemos sobre as grandes realizações de homens bem-sucedidos nos esportes ou nos negócios, raramente falamos sobre seus

fracassos? Por exemplo: hoje lemos sobre o incrível recorde do imortal Babe Ruth, com seu inatingível total de 851 *home runs*, mas Ruth tem um outro recorde mundial igualmente inatingível cuidadosamente enterrado nos registros esportivos e jamais mencionado: *um número de tacadas erradas superior a qualquer outro jogador na história*. Babe simplesmente *errou* 1.330 vezes! Por 1.330 vezes Babe sofreu a humilhação de voltar para o banco em meio a zombarias e vaias. Mas ele jamais permitiu que o medo do fracasso o fizesse esmorecer ou que diminuísse seus esforços. Ao errar uma rebatida, Babe não levava em conta esse fracasso – aquilo era esforço!

Você está desanimado com seus fracassos? Preste atenção! Sua média pode ser tão boa quanto a de qualquer outra pessoa. Se seu nome ainda não estiver entre os melhores, não ponha a culpa em seus fracassos. Examine seus registros. Provavelmente você descobrirá que o verdadeiro motivo é falta de esforço. Uma exposição insuficiente. Você não está dando chance suficiente à velha lei das médias para que ela trabalhe em seu favor.

Estude estas médias: em 1915, Ty Cobb estabeleceu o surpreendente recorde histórico de 96 bases roubadas. Sete anos depois, em 1922, Max Carey, dos Pittsburgh Pirates, estabeleceu o segundo melhor recorde, 51 bases roubadas. Isso significa que Cobb foi duas vezes melhor que Carey, seu rival mais próximo? Eu vou deixar que você decida.

Aqui estão os números:

	Cobb	Carey
Tentativas	134	53
Erros	38	2
Acertos	96	51
Média	71%	96%

Nós achamos a média de Carey muito melhor que a de Cobb, mas Cobb tentou 81 vezes mais que Carey. Essas 81 tentativas resultaram em mais 44 bases roubadas. Cobb se arriscou a errar 81 vezes mais em uma temporada que seu rival mais próximo. Cobb entrou na história como o melhor corredor de

bases de todos os tempos. E, em geral, também é considerado o maior jogador de todos os tempos.

Ty Cobb se recusava a temer o fracasso. Compensou? Bem, Ty Cobb está confortavelmente aposentado há dezoito anos, e acha prudente pagar prêmios de uma polpuda apólice de seguros todos os anos, para que os executores de seu espólio tenham dinheiro suficiente para pagar os impostos patrimoniais ao Tio Sam.

Você acredita em si mesmo e nas coisas que quer realizar? Está preparado para os muitos contratempos e fracassos que virão? Seja qual for a sua vocação, cada erro, cada fracasso é como uma “eliminação” no beisebol. Seu maior recurso é o número de “eliminações” (fracassos) que sofreu desde sua última “rebatida” (sucesso). Quanto maior for esse número, mais próximo você estará de seu próximo sucesso.

O estudo do registro de insucessos a seguir foi fonte de grande inspiração para mim:

Em Illinois, um jovem concorreu para deputado estadual e levou uma surra nas urnas.

Logo em seguida, ingressou no mundo dos negócios, fracassou e passou dezessete anos de sua vida saldando as dívidas de um sócio absolutamente imprestável.

O rapaz estava apaixonado por uma linda jovem; ficaram noivos e, então, a moça morreu.

O rapaz voltou à política para concorrer ao Congresso, e novamente foi fragorosamente derrotado.

Persistente, tentou obter uma nomeação para a Agência de Terras Públicas dos Estados Unidos, mas não conseguiu.

Candidatou-se ao senado dos Estados Unidos – e foi novamente derrotado.

Dois anos depois, foi derrotado por Stephen Douglas.

Um fracasso atrás do outro – fracassos fragorosos – e grandes reveses, mas mesmo diante de toda essa adversidade, ele continuou se esforçando – e veio a ser um dos maiores homens em toda a história.

Talvez você tenha ouvido falar dele. Seu nome era Abraham Lincoln.

Há pouco tempo, conheci um ex-vendedor que trabalha em uma pequena fábrica. Ele me disse que o medo do insucesso o fizera fracassar como

vendedor. “Quando visitava uma indicação passada pela minha empresa, na verdade me alegrava com a ausência do meu cliente. Quando ele estava no escritório, eu tinha tanto medo de não conseguir um pedido que ficava nervoso, aflito e agia de modo artificial. Em consequência, meus esforços para fechar a venda eram muito ruins.”

O medo do fracasso é uma fraqueza comum à maioria dos homens, mulheres e crianças.

Um dia, tomei café da manhã no Hotel Monte Alto com Richard W. Campbell, de Altoona, Pensilvânia. Dick tem um recorde fenomenal vendendo seguros de vida para a Fidelity Mutual Life Insurance Company. Ali estava um homem que subiu na vida por esforço próprio. Perguntei a Dick se, alguma vez, ele tinha tido medo de fracassar. Fiquei surpreso ao ouvir que isso quase o fizera desistir das vendas. Eis o que Dick me contou:

“Acho que ninguém poderia ficar tão por baixo e mais desanimado do que eu estava: não conseguia pagar minhas contas, simplesmente não tinha dinheiro, estava sempre quebrado. No entanto, quanto mais difíceis as coisas ficavam, *menos* clientes eu visitava. Meus relatórios de vendas me envergonhavam tanto que comecei a colocar em alguns deles entrevistas jamais feitas – isso em meus próprios registros particulares. Sim, comecei a enganar a mim mesmo! É difícil descer mais que isso! Certo dia, ao dirigir pelo campo em uma estrada solitária, desliguei o carro. Fiquei lá sentado por três horas. ‘Por que você fez isso?’, me perguntei. Coloquei-me sob uma intensa investigação. Disse a mim mesmo: ‘Campbell, se esse é o tipo de sujeito que você é – se você for desonesto consigo mesmo, será desonesto com os outros. Você estará condenado ao fracasso... Só há uma escolha a fazer, e a escolha deve ser feita por você – e já. Você não pode deixar isso para depois – tem de ser exatamente *agora!!!*’”

A partir daquele dia, Dick Campbell manteve registros completos e precisos, definindo seu trabalho e seu plano de vida. Dick disse: “Neste mundo, ou nos autodisciplinamos ou somos disciplinados pelo mundo. Eu prefiro a autodisciplina”. Dick Campbell acredita que adotar esse plano permitiu que ele eliminasse todo o medo do fracasso. E disse: “Sempre que um vendedor perde o hábito de visitar um número suficiente de clientes, ele perde seu senso de indiferença”.

Era exatamente isto que Babe Ruth tinha de sobra: uma sensação de indiferença. O irmão Gilbert, que descobriu Babe Ruth, disse: “Ele parecia melhor sendo eliminado pelo arremessador do que ao fazer *home runs*”.

O dr. Louis E. Bisch, um dos principais psiquiatras do país, escreveu: “Cultive um pouco o hábito de ‘não se importar’; não se preocupe com o que as pessoas possam pensar. Esse hábito vai torná-lo mais simpático para as outras pessoas e fará com que seja ainda mais estimado e amado”.

Quando você tenta demais e fica excessivamente ansioso, sua imagem fica ruim. Você fica ruim. Sim, continue insistindo, mas não tenha medo de perder hoje. “Hoje” não vai significar nem seu sucesso, nem seu fracasso. Você não conseguirá ser maravilhoso todos os dias. As pessoas amam um bom perdedor; todos desprezam os desistentes.

“Minha grande preocupação”, disse Lincoln, “não é se eu fracassei, mas se fiquei satisfeito com meu fracasso.”

Thomas Edison sofreu 10 mil insucessos antes de inventar a lâmpada incandescente. Edison botou na cabeça que cada fracasso o trazia mais perto do sucesso.

Ninguém se lembrará das vezes em que você errou a rebatida no início do jogo se você fizer um *home run* no final do jogo.

Os fracassos não significam nada se no final você alcançar o sucesso. E esse é um pensamento que deve animá-lo e ajudá-lo a persistir quando as coisas estiverem complicadas.

Persista! A cada semana, a cada mês, você está melhorando. Em breve, você descobrirá uma maneira de realizar o que hoje lhe parece impossível.

Foi Shakespeare quem escreveu: “Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar”.

CORAGEM NÃO É A AUSÊNCIA DE MEDO, É A SUA
CONQUISTA.

O segredo do sucesso de Benjamin Franklin e como ele me ajudou

Provavelmente este capítulo deveria estar no início do livro, mas eu o reservei para o final por ser, talvez, o mais importante de todos. Ele trata dos caminhos que percorri.

Nasci durante a nevasca de 1888 em uma pequena casa geminada na rua Nassau, na Filadélfia. Nos dois lados da nossa rua, havia postes de iluminação a cada 45 metros. Quando era garoto, lembro-me de esperar, um pouco antes do cair da noite, o homem que vinha acender as lâmpadas com um crepitante bico de fogo. Ele parava em cada poste, esticava a tocha para que chegasse até a lâmpada e a acendia. Eu costumava observar até o acendedor de lâmpadas desaparecer de vista, deixando atrás de si um rastro de luzes para que as pessoas conseguissem enxergar.

Muitos anos depois, numa época em que me sentia tateando no escuro, desesperadamente tentando aprender a vender, li um livro que teve um tremendo impacto na minha vida, a *Autobiografia de Benjamin Franklin*. A vida de Franklin me fez lembrar do acendedor de lâmpadas. Ele também deixava um rastro de luzes atrás de si, para que as pessoas pudessem ver com clareza o seu próprio caminho.

Para mim, uma dessas luzes foi um grande farol: uma ideia de Franklin da época em que não passava de um modesto impressor na Filadélfia atolado em dívidas. Ele se considerava um homem simples de habilidade mediana, mas acreditava que poderia adquirir os princípios essenciais para obter sucesso na vida se apenas pudesse descobrir o método correto. Graças à sua mente inventiva, ele criou um método simples, mas tão prático, que qualquer um poderia usá-lo.

Franklin escolheu treze temas que, em sua opinião, era necessário ou desejável que ele adquirisse e tentasse dominar, e deu completa atenção durante uma semana a cada tema sucessivamente. Dessa forma, ele conseguiu cobrir a lista inteira em treze semanas, podendo repetir o processo quatro vezes por ano.

Você encontrará uma duplicata exata dos treze temas de Ben Franklin nas [páginas 216 e 217](#), exatamente como aparecem em sua autobiografia.

Aos 79 anos, Benjamin Franklin escreveu mais sobre essa ideia do que sobre qualquer outra coisa que lhe acontecera em toda a vida – quinze páginas –, pois ele acreditava que devia a *essa ideia* todo o seu sucesso e felicidade. E concluiu escrevendo: “Assim, espero que alguns dos meus descendentes possam seguir o meu exemplo e gozar seus benefícios”.

Ao ler pela primeira vez essas palavras, passei ansiosamente para a página na qual Franklin começava a explicar seu plano. Ao longo dos anos, li e reli dezenas de vezes essas páginas. Para mim, elas eram como uma verdadeira herança!

Bem, pensei, se um gênio como Benjamin Franklin, um dos homens mais sábios e mais práticos que já caminharam por este planeta, acreditava que isso era a coisa mais importante que ele já tinha feito, por que eu não deveria tentar? Acho que, se eu tivesse frequentado uma faculdade, ou mesmo o ensino médio, talvez acreditasse que era inteligente demais para tentar uma coisa dessas... Mas eu tinha um complexo de inferioridade, pois só tinha frequentado a escola durante seis anos em toda a minha vida. Então, quando descobri que Franklin teve apenas *dois* anos de escolaridade, e agora, 150 anos depois de sua morte, todas as maiores universidades do mundo derramavam honras em sua memória, pensei logo que seria um tolo se *não* experimentasse! Ainda assim, guardei segredo do que estava fazendo. Tinha medo de que as pessoas rissem de mim.

Segui o plano de Franklin exatamente como ele o descreveu no livro. Simplesmente peguei o plano e o apliquei às vendas. Dos treze temas de Franklin, escolhi seis; em seguida, troquei os sete restantes por outros que, achava eu, poderiam me ajudar mais em meus negócios – temas em que eu era particularmente fraco.

Aqui está a minha lista de temas, e a ordem em que os usei:

1. Entusiasmo.
2. Ordem: auto-organização.
3. Pensar em termos dos interesses dos outros.
4. Perguntas.
5. O problema essencial.

6. Silêncio: ouvir.
7. Sinceridade: merecer confiança.
8. Conhecimento de meu negócio.
9. Reconhecimento e elogios.
10. Sorrir: felicidade.
11. Lembrar-me de nomes e rostos.
12. Serviço e prospecção.
13. Fechamento da venda: ação.

Fiz um cartão de 20 × 13 cm, um “lembrete de bolso”, para cada um dos meus temas, junto com um breve resumo dos princípios, de maneira parecida com as “Dicas práticas” que você encontrou ao longo deste livro. Na primeira semana, coloquei no bolso o cartão sobre *Entusiasmo*. Em momentos mais folgados dos meus dias, lia esses princípios. Apenas durante aquela semana, decidi dobrar o nível do entusiasmo aplicado às minhas vendas – e também na minha vida. Na segunda semana, levei comigo meu cartão sobre *Ordem: auto-organização*. E assim por diante, semana após semana.

Depois de completadas as primeiras treze semanas, e já tendo retornado ao meu primeiro tema – *Entusiasmo* –, eu sabia que vinha me saindo melhor. Comecei a sentir um poder interior que jamais tinha sentido anteriormente. A cada semana que passava, eu adquiria uma compreensão mais clara de meu tema. Eu o internalizava cada vez mais profundamente. Minha profissão se tornava cada vez mais interessante. Ela ficou empolgante!

Ao final de um ano, eu completara quatro cursos. Então, me peguei fazendo natural e inconscientemente coisas que nem teria tentado um ano antes. Embora eu estivesse longe de dominar qualquer um desses princípios, descobri que esse plano simples era uma fórmula verdadeiramente mágica. Sem ele, duvido que pudesse ter mantido meu entusiasmo... *E acredito que se uma pessoa puder manter o entusiasmo por tempo suficiente, acabará conseguindo qualquer coisa!*

Aqui vai uma coisa que me surpreendeu muito: raramente encontro alguém que não tenha ouvido falar do plano de treze semanas de Franklin, mas jamais encontrei alguém que o tenha tentado! No entanto, perto do fim de sua longa e

incrível vida, Benjamin Franklin escreveu: “Assim, espero que alguns dos meus descendentes possam seguir meu exemplo e gozar seus benefícios”.

Não conheço nada que um gerente de vendas possa fazer de melhor por seus vendedores, para que obtenham o máximo sucesso, que tornar esse plano absolutamente obrigatório.

Vale lembrar de que Franklin era um cientista. Esse é um plano científico. Rejeite-o, e você terá rejeitado uma das ideias mais práticas que já lhe foram apresentadas. Eu sei. Eu sei o que o plano fez por mim. Eu sei que ele pode fazer o mesmo por qualquer um que tentar aplicá-lo. Não é um caminho fácil. Não existe caminho fácil. Mas é um caminho seguro para o sucesso.

Os treze temas de Franklin

(Exatamente como ele os escreveu, e na ordem em que os usou.)

1. *Temperança* – Não coma até se empanturrar; não beba excessivamente.
2. *Silêncio* – Não fale senão coisas que possam beneficiar outras pessoas ou a você próprio; evite conversas frívolas.
3. *Ordem* – Deixe que tudo esteja em seu próprio lugar; dedique tempo a cada parte do seu negócio.
4. *Determinação* – Decida realizar o que é necessário; faça sem falhar aquilo que estiver determinado a fazer.
5. *Frugalidade* – Não faça gastos que não beneficiem outras pessoas ou a você mesmo; isto é, não desperdice nada.
6. *Diligência* – Não perca tempo; esteja sempre envolvido em algo útil; deixe de lado todas as ações desnecessárias.
7. *Sinceridade* – Não lance mão de nenhuma fraude prejudicial; pense com inocência e justiça e, se falar, fale em conformidade com esses preceitos.

8. *Justiça* – Não prejudique ninguém por causar danos ou omitir benefícios que façam parte do seu dever.
9. *Moderação* – Evite extremos; abstenha-se de ter ressentimento por danos sofridos, não importa o quanto você ache que eles mereçam.
10. *Limpeza* – Não tolere falta de limpeza em seu corpo, nas suas roupas ou em sua casa.
11. *Tranquilidade* – Não se incomode com trivialidades, ou com acidentes comuns ou inevitáveis.
12. *Castidade* – Pratique raramente o ato sexual – e apenas por motivos de saúde ou geração de prole; jamais por insensibilidade, fraqueza, ou de modo a causar dano à paz ou reputação própria ou de outra pessoa.
13. *Humildade* – Imite Jesus e Sócrates.

Vamos conversar francamente

Se eu fosse seu irmão, diria a você o que vou dizer agora... você não tem muito mais tempo!

Não sei quantos anos você tem, mas vamos assumir, por exemplo, que está com cerca de 35 anos. É mais tarde do que você pensa. Não demorará muito para você ter 40. E tão logo passe a barreira dos 40, o tempo começa a voar! Eu sei. Enquanto escrevo essas linhas, sou um homem de 61 anos, e simplesmente não consigo acreditar. Minha cabeça dá voltas quando penso em quão rapidamente o tempo passou depois que fiz 40 anos.

Agora que você leu este livro, acho que sei como você deve se sentir. Exatamente como eu me sentiria se o estivesse lendo pela primeira vez. Você já leu tanta coisa que, agora, pode estar confuso. Você não sabe o que fazer a respeito.

Bem, há uma entre três coisas que você poderá fazer a respeito:

Primeiro: Nada. Se você não fizer nada a respeito, é provável que a leitura deste livro tenha sido uma total perda de tempo.

Segundo: Você pode dizer: “Bem, há muitas ideias boas aqui. Vou aplicá-las com todo o meu entusiasmo. Vou dar o meu melhor”. *Se você agir dessa maneira, profetizo o seu fracasso.*

Terceiro: Você pode aceitar o conselho de uma das maiores mentes que este continente já produziu, Benjamin Franklin. Sei exatamente o que ele diria se você pudesse se sentar ao lado dele e pedir um conselho. Ele diria a você para fazer uma coisa de cada vez e dar total atenção, durante uma semana, a essa coisa, *deixando todas as demais à sua probabilidade ordinária.*

Seja você um impressor, vendedor, banqueiro ou vendedor de doces em uma carrocinha, vamos supor que você selecione os treze temas que melhor se encaixam a *você*. Ao se concentrar em um tema de cada vez, em uma semana você progredirá mais nele do que conseguiria em um ano de outra maneira.

Você sentirá uma nova confiança. Sei que, ao término de treze semanas, você ficará surpreso com seu progresso. Se seus amigos, parceiros de negócios e sua família não disserem que notaram uma grande mudança em você, então *tenho certeza* de que, quando repetir o segundo turno de treze semanas, *todos* passarão a ver em você uma pessoa muito diferente.

Vou terminar este livro do mesmo modo que comecei. Quando Dale Carnegie me convidou para acompanhá-lo em uma turnê de palestras, a ideia parecia fantástica. No entanto, quando fiquei frente a frente com os jovens daquela grande organização, a Câmara de Comércio Júnior, eles me inspiraram tanto que logo me achei fazendo o que até então pensava ser impossível – dar três palestras todas as noites, durante cinco noites consecutivas, para o mesmo público – em trinta cidades, de costa a costa dos Estados Unidos.

Parecia ainda mais inacreditável que eu pudesse escrever um livro. Mas comecei a escrevê-lo. Tentei escrever exatamente como falo – tendo constantemente em minha memória aqueles rostos maravilhosos, me incentivando. Aqui está o livro. Espero que gostem.